

ISSN 1993-0453

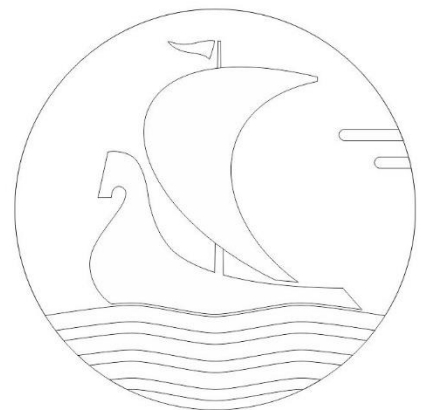
ВЕСТНИК

САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 5 (259) / 2026

ЭКОНОМИКА



12+

VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

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

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

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

Журнал включен:

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

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

© ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 2026

Founder

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

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

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

The journal is included:

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

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

© Samara State University of Economics, 2026

Редакционная коллегия:

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

Гребоздин Юрий Павлович – заместитель главного редактора, проректор по научной работе и инновационному развитию СГЭУ, доктор экономических наук, доцент

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Editorial Staff:

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

Yuriy P. Grabozdin – Deputy Chief Editor, Vice-chancellor of Scientific Work and Innovation Development of SSUE, Dr. of Economics, Associate Prof.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sergey I. Makarov – Dr. of Pedagogical Sciences, Prof., Prof. of Statistics and Econometrics Department, SSUE

Vera A. Manyeva – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Кейта Макан

Анализ современных тенденций развития предпринимательства в Западной Африке:
тренды и особенности Мали 9

Финочко С.В., Криони О.В.

Разработка модели оценки макроэкономической стабильности..... 25

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Амоян С.Т., Кельчевская Н.Р.

Влияние социально-экономических факторов на количество аборт в регионах России:
эмпирическая оценка 38

Выжитович А.М., Пересыпкина П.С., Турсунова А.П., Устьянцева Е.С.

Совершенствование государственного финансового контроля в целях противодействия
бюджетным нарушениям 53

Крохмалева А.В.

Механизм управления сбалансированным развитием региона 68

Светкина И.А., Зотова А.С., Овчинников Д.Е., Франк Е.В.

Организационно-экономический механизм ресурсосбережения в целях устойчивого развития:
перспективные направления на рынке полимерных материалов 76

Фархутдинова А.У.

Разработка методического подхода к оценке самодостаточности экономики регионов
Приволжского федерального округа 85

Хачатурян Н.Р.

Бенчмаркинг в онлайн-образовании: анализ подходов и систематизация параметров качества 100

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Булавко О.А., Паршаков С.П.

Оценка уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятии 110

Данилова К.А., Сандлер Д.Г., Зорина А.Д., Соснин М.С.

Многомерность образовательного опыта как основа удовлетворенности студентов..... 119

Макаров А.А., Хайруллина А.Д.

Обоснование выбора стратегий управления персоналом торговой отрасли
в условиях дефицита кадров 132

Мартусенко А.А., Трошина Е.П.

Механизм антикризисного управления бизнесом 149

Мжаванадзе А.Э., Яхнеева И.В.

Риск-менеджмент в банках как механизм обеспечения конкурентоспособности 156

Софиев О.Г.

Финансирование стартапов: китайский и российский опыт..... 168

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Лавров М.Н., Семенкова Е.В., Вилков В.Е.

Стратегия внедрения цифровизации юаня как фактор формирования
технологического суверенитета Китая 178

CONTENTS

WORLD ECONOMY

Keita Makane

Analysis for current trends in the development of entrepreneurship in West Africa:
trends and features of Mali 9

Phinochko S.V., Krioni O.V.

Development of the model for assessing macroeconomic stability 25

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Amoyan S.T., Kelchevskaya N.R.

The impact of socio-economic factors on the number of abortions in Russian regions:
empirical assessment..... 38

Vyzhitovich A.M., Peresytkina P.S., Tursunova A.P., Ustyantseva E.S.

Improving state financial control to counteract budgetary irregularities 53

Krokhmaleva A.V.

The mechanism for managing the balanced development of the region 68

Svetkina I.A., Zotova A.S., Ovchinnikov D.E., Frank E.V.

Organizational and economic mechanism of resource conservation for sustainable development:
promising directions in the market of polymer materials 76

Farkhutdinova A.U.

Development of a methodological approach to assessing self-sufficiency of the economy
of the Volga federal district regions 85

Khachatryan N.R.

Benchmarking in online education: analysis for approaches and systematization
of quality parameters..... 100

MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Bulavko O.A., Parshakov S.P.

Assessing the digital management maturity level at an enterprise 110

Danilova K.A., Sandler D.G., Zorina A.D., Sosnin M.S.

Multidimensional educational experience as the basis for student satisfaction..... 119

Makarov A.A., Khairullina A.J.

Rationale for the choice of personnel management strategies in the trade industry
in conditions of personnel shortage 132

Martusenko A.A., Troshina E.P.

Business anti-crisis management mechanism 149

Mzhavanadze A.E., Yahneeva I.V.

Risk management in banks as a mechanism for ensuring competitiveness 156

Sofuev O.G.

Financing startups: Chinese and Russian experience 168

FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

Lavrov M.N., Semenkova E.V., Vilkov V.E.

Yuan digitalization strategy as a framework for China's technological sovereignty..... 178

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 33:334.7

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-9-24

Анализ современных тенденций развития предпринимательства в Западной Африке: тренды и особенности Мали

Кейта Макан

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия,
makane.keita95@yahoo.com

Аннотация. В статье анализируются современные тенденции развития предпринимательства в Западной Африке в 2022–2025 гг. с фокусом на Мали. Показано, что после замедления венчурного рынка усиливается смещение от долевого финансирования к альтернативным инструментам (долговые сделки, конвертируемые ноты, синдикаты, гранты и гарантии), а ключевым драйвером предпринимательской активности становится финтех. Распространение мобильных денег, цифровых кошельков и отдельных блокчейн-сервисов снижает транзакционные издержки МСП, ускоряет оборот и формирует «цифровой след», повышающий доступ к финансированию в условиях слабости традиционной банковской инфраструктуры. На примере Мали раскрывается парадокс устойчивости: при политико-институциональной нестабильности и изменении режима региональной интеграции предпринимательская экосистема сохраняет потенциал роста за счет компенсаторных механизмов – цифровых финансовых решений, сети инкубаторов и программ государственной/донорской поддержки. Рассматриваются инструменты и целевые группы программ RAFEEM, PACEM, INCLUSIF, FACEJ, ориентированных на молодежь и женщин, развитие цифровых навыков, экспортную конкурентоспособность и доступ к финансированию. Отдельно выделяется инфраструктурный фактор: дефицит электроэнергии остается барьером для масштабирования МСП, однако проекты распределенной солнечной генерации и мини-сетей формируют новые предпринимательские ниши и повышают устойчивость бизнеса. Делается вывод, что сочетание финтеха и распределенной энергетики создает устойчивую инфраструктурную опору для бизнеса, позволяя предпринимательству в странах Сахеля развиваться даже при сохраняющихся политических и инфраструктурных рисках.

Ключевые слова: предпринимательство, Западная Африка, Мали, венчурные инвестиции, финтех, мобильные платежи, агробизнес, государственная поддержка, малые предприятия, цифровая инфраструктура

Основные положения:

♦ развитие финтеха, мобильных платежей, блокчейн-платформ и цифровых кошельков стало основой роста малого и среднего бизнеса в странах Западной Африки. В Мали наблюдаются быстрый рост числа мобильных финансовых аккаунтов и интеграция финтех-решений в агросектор и сферу МСП;

♦ государственные и донорские программы как опора экосистемы – программы RAFEEM (Поддержка проекта по расширению доступа к финансированию, предпринимательству и занятости в Мали), PACEM (Проект по укреплению конкурентоспособности малийской экономики), INCLUSIF (Проект ИНКЛЮЗИВНЫЙ), FACEJ (Фонд поддержки молодых предпринимателей) и международные инициативы создают инфраструктуру поддержки предпринимателей, особенно молодежи и женщин. Они способствуют выходу на экспорт, развитию «зеленой» энергетики и цифровых навыков;

♦ в качестве рисков и вызовов выступают региональная нестабильность и инфраструктура. Выход Мали из ECOWAS и проблемы с электроэнергией ограничивают развитие бизнеса, однако активное стро-

ительство солнечных станций и поддержка международных фондов позволяют сохранять положительную динамику роста предпринимательской активности в стране.

Для цитирования: Кейта Макан. Анализ современных тенденций развития предпринимательства в Западной Африке: тренды и особенности Мали // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 9–24. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-9-24.

WORLD ECONOMY

Original article

Analysis for current trends in the development of entrepreneurship in West Africa: trends and features of Mali

Keita Makane

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, makane.keita95@yahoo.com

Abstract. The article analyzes current trends in the development of entrepreneurship in West Africa in the period of 2022–2025 with a focus on Mali. It is shown that after the slowdown in the venture capital market, the shift from equity financing to alternative instruments (debt transactions, convertible notes, syndicates, grants and guarantees) is increasing, and fintech is becoming the key driver of entrepreneurial activity. The spread of mobile money, digital wallets, and individual blockchain services reduces the transaction costs of SMEs, accelerates turnover, and creates a digital footprint that increases access to finance in the conditions of a weak traditional banking infrastructure. Using the example of Mali, the paradox of sustainability is revealed: with political and institutional instability and a change in the regime of regional integration, the entrepreneurial ecosystem retains growth potential due to the compensatory mechanisms – digital financial solutions, a network of incubators and government/donor support programs. The tools and target groups of PAFEEM, PACEM, INCLUSIF, FACEJ programs aimed at youth and women, digital skills development, export competitiveness, and access to finance are considered. scaling up SMEs, but distributed solar generation and mini-grid projects are creating. The infrastructural factor is separately allocated: electricity shortage remains a barrier to new entrepreneurial niches and increasing business sustainability. It is concluded that the combination of fintech and distributed energy creates a sustainable infrastructure basis for businesses, allowing entrepreneurship in the Sahel countries to develop even with ongoing political and infrastructural risks.

Keywords: entrepreneurship, West Africa, Mali, venture investments, fintech, mobile payments, agribusiness, government support, small enterprises, digital infrastructure

Highlights:

◆ the development of fintech, mobile payments, blockchain platforms and digital wallets has become the basis for the growth of small and medium-sized businesses in West African countries. In Mali, there is a rapid growth in the number of mobile financial accounts and integration of fintech solutions into the agricultural and SME sectors;

◆ government and donor programs as the pillar of the ecosystem of the PAFEEM Program (Promotion of Access to Financing, Entrepreneurship and Employment in Mali), PACEM (Project for strengthening competitiveness of the economy in Mali), INCLUSIF (INCLUSIVE Project), FACEJ (Foundation for Support of Young Entrepreneurs) and international initiatives create infrastructure to support entrepreneurs, especially youth and women. They contribute to the export market, the development of green energy and digital skills;

◆ regional instability and infrastructure are considered as risks and challenges. Mali's withdrawal from ECOWAS and problems with electricity limit business development, but the active construction of solar power plants and the support for international funds make it possible to maintain a positive trend in the growth of entrepreneurial activity in the country.

For citation: Keita Makane. Analysis for current trends in the development of entrepreneurship in West Africa: trends and features of Mali // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 9–24. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-9-24.

Введение

Развитие предпринимательства в странах Западной Африки в последние годы приобретает все более устойчивый характер, несмотря на вызовы, связанные с политической нестабильностью и инфраструктурными ограничениями. Особую роль в этом процессе играют цифровизация экономики, ускоренное внедрение финтех-решений, развитие мобильных платежей и диверсификация источников финансирования для малого и среднего бизнеса. Мали как одна из ключевых стран региона демонстрирует пример адаптации предпринимательской среды к современным условиям, опираясь на государственные инициативы, донорские программы и рост числа цифровых сервисов. Исследование направлено на анализ текущих тенденций и перспектив развития предпринимательства в регионе с фокусом на Мали.

В отечественной экономической африканистике обобщающие исследования экономики Африки представлены ограниченно и связаны преимущественно с работами исследователей Института Африки РАН. Существенный вклад в анализ социально-экономического развития континента, его ресурсного потенциала и места в мировой экономике внесли И.О. Абрамова, Л.Л. Фитуни [1], И.А. Захаров, Р.В. Дмитриев [2], Р.А. Курбатов [3]. В их трудах рассматриваются структурные особенности экономик африканских стран, влияние глобальных политико-экономических процессов, а также перспективы международного и российско-африканского экономического взаимодействия. Совокупность данных исследований формирует базовую теоретико-методологическую основу отечественного изучения экономики Африки.

В современных исследованиях сходятся во мнении, что развитие предпринимательства в Африке сдерживается разрывом между высоким предпринимательским потенциалом и качеством институциональной среды. Так, В.А. Ассенова подчеркивает, что слабая ин-

фраструктура и фрагментарное регулирование цифровых рынков ограничивают реализацию инноваций [4]. Б. Мкалама и С. Оума показывают, что венчурный капитал распределяется крайне неравномерно по странам и секторам, вследствие чего стартапы все чаще обращаются к долговым и гибридным инструментам, а также донорским грантам [5]. Работы Д. Ха, П. Ле и Д.К. Нгуен демонстрируют, что финтех и мобильные деньги реально расширяют доступ МСП к финансовым услугам и снижают издержки, однако их эффект напрямую зависит от качества регулирования, цифровой грамотности и телекоммуникационной инфраструктуры [6]. Н. Абу, Ф. Пиреш да Силва и П. Рино Виейра отмечают, что наибольший результат дает сочетание цифровых финансовых решений с программами гарантий, субсидий и обучения предпринимателей [7]. Обзор Дж.Н. Оби, Э. Оджо и К.О. Уджа дополняет эту картину, показывая, что децентрализованная возобновляемая энергетика может стать важным стимулом для микробизнеса в сельских районах, но требует стабильного финансирования и институциональной поддержки [8].

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых современных тенденций развития предпринимательства в странах Западной Африки в 2022–2025 гг. с акцентом на Мали, а также в оценке влияния цифровых финансовых решений, программ поддержки и процессов региональной интеграции на формирование предпринимательской экосистемы и устойчивость МСП.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- ♦ охарактеризовать структурные изменения предпринимательской среды Западной Африки;
- ♦ проанализировать динамику и трансформацию источников финансирования предпринимательства;
- ♦ оценить влияние финтеха и мобильных финансов на предпринимательскую активность;

- ◆ выявить особенности предпринимательской экосистемы Мали;
- ◆ проанализировать роль государственных и донорских программ поддержки (PAFEEEM, PACEM, INCLUSIF, FACEJ и др.) в развитии предпринимательства, особенно среди молодежи и женщин;
- ◆ сформулировать ключевые вызовы и перспективы развития предпринимательства в странах Западной Африки и Мали.

Методы

Исследование выполнено на основе сравнительно-сопоставительного анализа развития предпринимательских экосистем в странах Западной Африки с фокусом на Мали. Методический подход предполагает сопоставление динамики предпринимательской и финансовой активности с действующими программами поддержки МСП и институциональными условиями их реализации.

Количественный анализ охватывает открытые статистические данные за 2022–2025 гг. по Мали, Нигерии, Сенегалу и Буркина-Фасо и включает показатели венчурных инвестиций, структуры финансирования (долевые и долговые инструменты), распространения мобильных финансов и темпов экономического роста. Рассчитанные темпы прироста и структурные сдвиги позволили выявить различия в моделях финансирования и роль цифровых финансов в странах с разным уровнем институциональной устойчивости.

Качественный анализ сосредоточен на программах государственной и донорской поддержки предпринимательства в Мали (PAFEEEM, PACEM, INCLUSIF, FACEJ), включая их цели, инструменты и целевые группы, а также примеры стартапов и инфраструктурных проектов.

Сравнение с Нигерией, Сенегалом и Буркина-Фасо использовалось для отделения страновых особенностей Мали от общерегиональных тенденций. Ограничениями исследования являются использование агрегированных открытых данных и неполная сопоставимость национальной статистики.

Результаты

Региональные особенности развития предпринимательства в странах Западной Африки

обусловлены пространственно-территориальным характером трех базовых факторов: структуры рынков, характера инновационных систем и природы локальных культур и сообществ, формирующих институциональную среду. Р. Хаггинс, Б. Морган и Н. Уильямс отмечают, что данные различия усиливаются в рамках интеграционных процессов, которые реализует Экономическое сообщество западно-африканских государств (ЭКОВАС) [9].

ЭКОВАС является ключевым интеграционным объединением Западной Африки и включает две субрегиональные группировки: WAEMU (UEMOA), объединяющую 8 преимущественно франкоязычных стран с общей валютой франк КФА, и WAMZ, куда входят англоязычные государства, разрабатывающие региональную валюту эко. Программа «Видение 2020» направлена на гармонизацию секторальной политики и экономическую интеграцию стран региона [10].

Колониальное наследие остается ключевым фактором, объясняющим различия в предпринимательских моделях стран Западной Африки, поскольку оно во многом определило характер современных институтов и траектории развития. В англоязычных государствах приоритеты управления традиционно формировались вокруг задач ускоренного экономического развития и национальной интеграции, что было особенно важно в период постколониального строительства. Теоретическую основу такого подхода заложил А.Г. Хопкинс, обосновавший модернизацию как центральную цель государственного управления в развивающихся странах [11]. При этом искусственный характер колониальных границ не отменил их исторической роли: именно они задали рамки формирования национальных государств и институциональной среды, в которой развивается предпринимательство.

Иная траектория характерна для франкоязычных стран Западной Африки. Французское присутствие изначально было ориентировано на торговлю: с основания поселения Сен-Луи (Сенегал) в 1637 г. и до середины XIX в. политика Франции заключалась в создании укрепленных торговых постов вдоль рек Сенегал и Верхний Нигер и в прибрежных пунктах. Административное управление колониями

строилось на декретах метрополии и распоряжениях генерал-губернатора, что сформировало унитарную и высокоцентрализованную систему. В 1890 г. официальной доктриной стала концепция ассимиляции, восходящая к идеям Французской революции 1789 г.: формально она допускала возможность французского гражданства для жителей империи, но в африканском контексте означала утверждение культурного превосходства французской цивилизации. Сенегал как первая французская колония стал ключевой площадкой внедрения этой модели, закрепившей ведущую роль государства в хозяйственной жизни и высокий уровень вмешательства в предпринимательство.

После обретения независимости различия колониального наследия продолжили определять предпринимательские модели. В англоязычных странах с практикой косвенного правления акцент делался на экономическое развитие и национальную интеграцию, что способствовало более децентрализованным институтам и усилению частного сектора. Во франкоязычных странах, напротив, традиция ассимиляции закрепила централизацию и административный контроль, усилив зависимость предпринимательской активности от государственного регулирования.

В период колониализма Великобритания контролировала Гамбию, Сьерра-Леоне, Гану и Нигерию, Франция – Сенегал, Гвинею, Мали, Буркина-Фасо, Бенин, Кот-д’Ивуар и Нигер (в составе Французской Западной Африки), Португалия – Гвинею-Бисау, а Германия – Тоголенд до Первой мировой войны, после чего территория была разделена между Францией и Великобританией. Эти различия в колониальной политике оказали долгосрочное влияние на институциональную среду: англоязычные страны унаследовали более гибкие модели управления и ориентацию на рыночные механизмы, тогда как франкоязычные – централизованные и государственно ориентированные системы.

В современном контексте это проявляется в различиях предпринимательских моделей: англоязычные страны чаще демонстрируют либерализацию и интеграцию в глобальную экономику, тогда как франкоязычные сохра-

няют более высокую роль государства. Исследование [12] показывает, что англоязычные страны (например, Гана и Нигерия) в среднем обладают более благоприятными условиями для предпринимательства, чем франкоязычные, частично из-за меньшего государственного вмешательства. Во франкоязычных странах (Мали, Бенин, Буркина-Фасо, Сенегал) государство традиционно активнее участвует в регулировании, планировании и управлении ресурсами и инфраструктурой, что связано с наследием французской модели колониального управления и сохранением сильных центральных институтов после независимости.

На современном этапе предпринимательство в Западной Африке развивается благодаря цифровизации, региональному сотрудничеству и поддержке государства. Н. Чукву отмечает, что после спада в 2023 г. рынок стабилизировался: в 2024 г. стартапы привлекли 3,2 млрд долл. (-7%), причем финтех из Нигерии и Ганы снова лидирует по крупным сделкам. Основатели все чаще избегают продажи долей и предпочитают кредиты и гранты – в I полугодии 2024 г. они составили четверть из 779,7 млн привлеченных средств (табл. 1). Это позволяет сохранять контроль над бизнесом и снижать риски [13].

Динамика венчурных инвестиций и мобильных финансов в странах Западной Африки приведена в табл. 1.

Предпринимательская среда Западной Африки сегодня активно меняется благодаря новым финансовым подходам, цифровым технологиям и поддержке государств. По мнению Т. Бамгбозе, все больше стартапов отказываются от классических инвестиций в пользу синдикатов и конвертируемых нот, что снижает риски для частных инвесторов и дает молодым компаниям больше гибкости [14].

Особенно быстро растет финтех: на Западную Африку пришлось 43% всех новых мобильных кошельков в регионе в 2023 г., а их число выросло на 23% [15]. Развиваются и блокчейн-проекты – только в Нигерии работает более 80 таких стартапов, привлечших 130 млн долл. США. Ведущие хабы Лагос и Аккра уступают место новым центрам Дакару и Абиджану, признанным быстрорастущими точками роста. Это стало возможно благодаря но-

Таблица 1

Динамика венчурных инвестиций и мобильных финансов в странах Западной Африки за 2023–2025 гг.

| Показатели | 2023 г. | 2024 г. | Прогноз на 2025 г. |
|---|---------|------------|--------------------|
| Общий объем венчурных инвестиций в стартапы Западной Африки, млрд долл. ¹⁾ | 3,44 | 3,2 (-7%) | 3,4 |
| Количество новых аккаунтов мобильных денег в регионе, млн ²⁾ | 105 | 130 (+23%) | 155 |
| Доля финтех в общем количестве «мегараундов» (>10 млн долл.), % | 38 | 41 | 45 |
| Объем переводов в стейблкоинах в регионе, млрд долл. за квартал | 1,5 | 2,9 | >3,5 |

¹⁾ 2024 Venture Capital in Africa Report / African Private Equity and Venture Capital Association (AVCA), 2024. 80 p. URL: <https://www.avca.africa/data-intelligence/research-publications/2024-venture-capital-in-africa-report/> (дата обращения: 13.12.2025).

²⁾ Mobile money surpasses two billion registered accounts and over half a billion monthly active users globally / GSMA. London, 2025. URL: <https://www.gsma.com/newsroom/press-release/mobile-money-surpasses-two-billion-registered-accounts-and-over-half-a-billion-monthly-active-users-globally/> (дата обращения: 13.12.2025).

Таблица 2

Основные экономические и инфраструктурные показатели Мали за 2022–2026 гг.

| Показатели | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | 2025 г. | 2026 г. (прогноз) |
|--|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| Рост ВВП (реальный), % | 3,5 | 4,7 | 4,7 | 5,0 | 5,4 |
| Кол-во зарегистрированных мобильных кошельков, млн | 10,3 | 12,6 | 14,5 | 15,5 | 17,0–18,0 (оценка) |
| Проникновение мобильных финансов, % населения | 52 | 60 | 66 | 68 | 72–75 (оценка) |

вым законам в Нигерии и Кот-д'Ивуаре, которые упрощают сертификацию стартапов и дают налоговые льготы. Появление зоны свободной торговли AfCFTA и платежной системы PAPSS также облегчает деловую активность. Дополнительно развиваются агробизнес и экспортная поддержка в виде субсидий [16]. Все это формирует устойчивую основу для роста даже на фоне экономических рисков.

Предпринимательская среда Мали развивается на фоне умеренно устойчивой макроэкономической динамики, несмотря на политические риски. Согласно последнему докладу МВФ по итогам консультаций 2025 г. (Article IV), реальный рост ВВП Мали составил 3,5% в 2022 г., 4,7% в 2023–2024 гг., а далее прогнозируется ускорение до 5,0% в 2025 г. и 5,4% в 2026 г. [17] (табл. 2).

Однако 28 января 2024 г. власти Мали, Буркина-Фасо и Нигера заявили о выходе из ECOWAS, что повышает неопределенность условий торговли и логистики и потенциально

увеличивает транзакционные издержки бизнеса [18].

Примечание к табл. 2 по мобильным деньгам: открытые сопоставимые ряды «Кол-во зарегистрированных кошельков, млн» по Мали за 2025 г. в публичном доступе часто приводятся в виде оценок / операторских сводок, поэтому 2025–2026 гг. по кошелькам и проникновению оставлены как оценка по тренду на базе последнего наблюдаемого уровня (2024 г.) [19].

Несмотря на сохраняющиеся проблемы с инфраструктурой, предпринимательская экосистема Мали демонстрирует уверенное развитие. По данным Всемирного банка, малийские предприятия сталкиваются в среднем с 4,2 отключения электроэнергии в месяц, что приводит к потере около 6,5% годовых продаж.

Высокая стоимость резервных генераторов остается серьезным барьером для МСП [20]. Однако параллельно стремительно развивается цифровая финансовая инфраструктура:

к концу 2022 г. было зарегистрировано 14,5 млн мобильных кошельков – рост на 150% за 5 лет. Это обеспечило 66% охвата населения мобильными деньгами и дало микропредпринимателям доступ к мгновенным расчетам и цифровым следам кредитной истории [21].

Технологические изменения активно поддерживаются государственными и донорскими программами. Проект PAFEEM уже профинансировал 245 кредитов для МСП и способствует внедрению финтеха; PACEM помогает малийским производителям выходить на экспорт; INCLUSIF охватывает сотни тысяч фермеров, делая упор на молодежь и женщин.

В дополнение к этому развиваются «зеленые» энергетические инициативы: стартапы Yeelen Kura и WeLight расширяют доступ к электроэнергии в сельских районах, а строительство станции Sanankoroba на 200 МВт должно повысить объемы генерации и снизить тарифную нагрузку на бизнес. Все это формирует благоприятные условия для роста предпринимательства в Мали.

Ключевые стартапы и программы поддержки предпринимательства в Мали за 2024–2025 гг. приведены в табл. 3.

В энергетическом сегменте проекты Yeelen Kura и WeLight обеспечили доступ к электроэнергии через 14 солнечных мини-сетей и 4025 станций, обслуживающих 9346 клиентов [22], а также электрификацию 14 деревень с охватом более 10 000 человек в месяц [23], что напрямую снижает операционные издержки микробизнеса.

Финансово-кредитная поддержка реализуется через программу PAFEEM, в рамках которой выдано 245 гарантированных кредитов МСП [24] при общем объеме финансирования 60 млн долл. США [25].

В Мали активно развиваются прикладные финтех-решения и платформенные сервисы. В аграрном секторе финтех-решения OKO Finance обеспечили страховую защиту 27 958 фермеров и выплаты компенсаций на сумму 482 тыс. долл. США, снижая климатические и доходные риски [26]. В городах растет байк-шеринговая модель Teliman, обучившая 180 водителей и предоставляющая схему аренды с выкупом, что создает стабильные источники дохода для молодежи [27].

Опорой для стартапов служит развивающаяся инфраструктура поддержки. Акселератор DoniLab вступил в международную сеть

Таблица 3

Ключевые стартапы и программы поддержки предпринимательства в Мали за 2024–2025 гг.

| Инициатива / стартап | Сфера деятельности | Основные результаты (2024–2025 гг.) | Объем поддержки / инвестиций |
|----------------------|------------------------------------|--|--|
| Yeelen Kura | Солнечная энергетика | Создано 14 солнечных минисетей, установлено 4025 станций, обслуживается 9 346 клиентов | Данные об объеме инвестиций не раскрываются |
| WeLight | Электрификация сельских территорий | Электрифицировано 14 деревень, охват более 10 000 человек в месяц | 1,8 млн долл. США (грант по модели results-based financing, CEI Africa) |
| PAFEEM (IDA) | Поддержка МСП, финтех | Выдано 245 гарантированных кредитов малым и средним предприятиям; внедрение финтех-инструментов | 60 млн долл. США (финансирование Международной ассоциации развития, Всемирный банк) |
| OKO Finance | Агрострахование | Обеспечена страховая защита 27 958 фермеров, выплачено страховых компенсаций на сумму 482 тыс. долл. США | Объем инвестиций не раскрывается; сумма страховых выплат – 482 тыс. долл. США |
| DoniLab | Инкубатор и акселерация стартапов | Включение в международную сеть Youth Business International, запуск новых акселерационных программ | Данные об объеме финансирования не раскрываются |
| FACEJ | Молодежное предпринимательство | Поддержано более 1 900 предпринимательских проектов; доля проектов с участием женщин превышает 40% | 11 458 447 швейцарских франков (объем выданных банковских кредитов по состоянию на 30.04.2024) |

Youth Business International, а программа Orange Corners Mali обучает молодых основателей в рамках шестимесячных циклов. В 2025 г. ИТС завершил обновление 9 тех-хабов, объединив их в общую стратегию, направленную на снижение высокой смертности МСП. Государственный фонд FACEJ уже поддержал 1900 молодежных проектов с акцентом на участие женщин [28; 29].

Тем не менее гендерные и регуляторные ограничения сохраняются: Мали получает лишь 25 из 100 баллов по компоненту «Предпринимательство» в рейтинге Women, Business and the Law 2024, что отражает сложность доступа женщин к бизнесу и финансам [30] (табл. 4).

В итоге формируется целостная экосистема, где молодое население, цифровые финансы, агроинновации, солнечная генерация и сеть инкубаторов становятся ключевыми опорами. При условии смягчения политических и инфраструктурных рисков уже к 2026 г. именно союз финтех и децентрализованной энергетики может стать движущей силой устойчивого предпринимательства в Мали.

Параллельно в Буркина-Фасо наблюдается сдвиг от мелкой торговли к технологическим и социальным стартапам. FabLab OuagaLab помогает создавать дроны и IoT-решения, а инкубаторы La Fabrique и InViis Lab сопровождают социальные проекты от идеи до рынка [31]. Рост безналичной экономики стал ключевым стимулом: мобильные кошельки обеспечили 71% охвата взрослого населения, став первым финансовым инструментом для ремесленни-

ков и продавцов. Финтех-единорог Wave предлагает переводы с комиссией 1% и бесплатное снятие наличных, что серьезно снижает издержки микробизнеса [32].

В странах Западной Африки наблюдается ускоренный рост новых предпринимательских ниш, особенно на базе цифровых платежей. Так, в Буркина-Фасо на этой инфраструктуре успешно развиваются платформы вроде CarSugu, выведшей на онлайн-рынок сотни дилеров подержанных авто, а также food- и retail-tech-проекты, которые в 2024 г. названы StartupBlink основным драйвером экосистемы [33]. Среди социально ориентированных стартапов выделяется Maïa Africa – B-corp, создающая репеллентную мазь от малярии, уже распространившая 500 тыс. банок среди переселенцев [34].

Предприниматели активно осваивают и «зеленую» энергетику. Так, проект Africa Minigrids Program субсидирует солнечные мини-сети для МСП с бюджетом более 103 млн долл. США, а программа PROSSEV-BF помогает компаниям монтировать солнечные установки и нанимать молодежь на их обслуживание. Это превращает энергетический дефицит в рынок услуг, что подтверждается запуском крупных объектов – станций в Дедугу и Zina Solar [35].

Инклюзивность усиливается через программы для женщин. Национальный микрофонд FAARF и проекты We-Fi выдали кредиты и обучение 88 тыс. предпринимательниц, особенно в сфере переработки ши и ремесел [36].

Развитию цифровых навыков способствует масштабный Digital Acceleration Project

Таблица 4

WBL 2.0 (Women, Business and the Law 2024): оценки для Мали, баллы из 100

| Категория (WBL 2.0) | Правовые нормы (Legal frameworks) | Поддерживающие механизмы (Supportive frameworks) | Экспертные мнения (Expert opinions) |
|--|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Безопасность (Safety) | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Мобильность (Mobility) | 75,0 | 66,7 | 50,0 |
| Рабочее место (Workplace) | 50,0 | 0,0 | 50,0 |
| Оплата труда (Pay) | 50,0 | 0,0 | 25,0 |
| Брак (Marriage) | 25,0 | 0,0 | 12,5 |
| Родительство (Parenthood) | 75,0 | 33,3 | 62,5 |
| Уход за детьми (Childcare) | 0,0 | 0,0 | 25,0 |
| Предпринимательство (Entrepreneurship) | 25,0 | 0,0 | 25,0 |
| Активы (Assets) | 75,0 | 0,0 | 25,0 |
| Пенсия (Pension) | 100,0 | 50,0 | 100,0 |

(150 млн долл. США), финансируемый Всемирным банком: проект включает строительство дата-центров, покрытие 4G еще 500 деревень, акселерацию цифровых МСП и субсидирование до 30% затрат на раннюю стадию.

В Нигерии финтех остается ключевым драйвером. По итогам 2024 г. объем мобильных транзакций достиг 79 млрд долл. США, рост составил 53%. Стартап Moniepoint привлек 110 млн долл., а запуск Open Banking в 2025 г. усилил конкуренцию и доступ к API-данным [37; 38]. На фоне Nigeria Startup Act 2022 и создания региональных законодательных инициатив рост также демонстрируют логистика (TradeDepot, Chowdeck), e-commerce и климатические решения: от minigrids до environment-tech (SunFi, Scrapays и др.).

Мобилити-сектор переходит к электрификации: Moove разворачивает гибридно-EV-флот, а MAX выпускает электромотоциклы с гибкой схемой «оплата с выручки». Страна также запустила Национальную стратегию по ИИ при участии Google: 100 млн нигерийских найр направлены на поддержку стартапов и развитие исследовательской базы [39].

Сенегал формирует четкую модель экосистемы: финтех Wave внедрил e-ticketing в транспорте и обрабатывает более 1 млн транзакций, Maad (3,2 млн долл. США) и Paps (4,5 млн долл. США) масштабируются в e-commerce и логистике [40; 41]. Государство поддерживает стартапы через Startup Act-2020 и фонд DER/FJ, который профинансировал свыше 52 тыс. проектов, включая новую фазу PAVIE II (150 млрд CFA) с акцентом на женщин [42]. WIC Capital финансирует стартапы с женщиной-CEO, а хабы CTIC Dakar и Teranga Meet выводят прототипы на рынок в рамках трехдневных демопрограмм.

Солнечная станция Senergy-2 стала примером, как мегапроекты «питают» МСП холодной инфраструктурой, а также создают рынок для установки и обслуживания фотозлектрических систем [43]. Такая последовательность – финтех-платформа, государственная поддержка и локальные венчурные инструменты – превращает предпринимательство в Сенегале в устойчивую и масштабируемую модель даже при ограниченном венчурном фонде по региону.

Обсуждение

Полученные результаты в целом подтверждают исходную гипотезу исследования о том, что развитие предпринимательства в странах Западной Африки в современных условиях определяется не столько динамикой венчурного капитала, сколько расширением альтернативных финансовых инструментов, цифровых платежных сервисов и базовой инфраструктуры, обеспечивающей устойчивость малого и среднего бизнеса. Рост мобильных финансов и финтех-сектора отражает переход от модели, ориентированной на привлечение инвестиций ради быстрого роста, к модели, в которой ключевое значение имеет наличие минимально достаточной инфраструктуры для сохранения и постепенного расширения предпринимательской деятельности. Это особенно характерно для стран региона, где доступ к банковскому кредитованию ограничен, велика доля неформального сектора и сохраняется высокая зависимость от внешних экономических и политических факторов.

Финтех в Западной Африке выполняет функцию базовой поддержки предпринимательства, частично компенсируя слабость традиционной финансовой системы. Для МСП мобильные деньги и цифровые кошельки являются не только средством расчетов, но и инструментом снижения транзакционных издержек, ускорения оборота средств и формирования элементарной финансовой истории, необходимой для последующего доступа к кредитам. В этом контексте финансовая инклюзия выступает фактором относительной экономической устойчивости, позволяющим смягчать последствия институциональных ограничений, но не устраняющим их полностью. Расширение цифровых финансов улучшает практические условия ведения бизнеса, однако не заменяет правовые и регуляторные реформы.

В Мали предпринимательская среда развивается в условиях институциональной неопределенности, связанной с изменением режима региональной интеграции. Выход страны из ECOWAS объективно повышает транзакционные издержки, усложняет торговые процедуры и снижает предсказуемость внешнеэкономической среды. Вместе с тем результаты

исследования показывают, что предпринимательская активность не демонстрирует резкого спада, а адаптируется за счет использования компенсаторных механизмов – цифровых финансовых сервисов, программ государственной и донорской поддержки, а также инфраструктурных проектов. Это позволяет сделать вывод о том, что в странах Сахеля устойчивость предпринимательства в значительной степени зависит не от стабильности формальных правил, а от способности экосистемы использовать альтернативные источники финансирования и поддержки в условиях институциональных сбоев.

Важным результатом исследования является вывод о значении сочетания распределенной энергетики и финтех-решений для развития предпринимательства. В отличие от классических подходов, где инфраструктура рассматривается как внешнее условие, а финансы – как отдельный ресурс роста, в условиях Западной Африки дефицит электроэнергии выступает таким же ограничением для МСП, как и нехватка капитала. Доступ к финансовым сервисам без стабильного энергоснабжения не позволяет развивать производственную деятельность, тогда как наличие энергии без платежной и финансовой инфраструктуры не обеспечивает устойчивой коммерческой модели. Таким образом, совмещение цифровых финансов и автономных энергетических решений формирует практическую основу устойчивости малого бизнеса.

Ограничения исследования связаны с неоднородностью и неполной сопоставимостью открытых статистических данных по странам региона, что обусловило использование оценочных показателей для ряда параметров. Кроме того, в рамках анализа невозможно строго разделить влияние цифровизации и донорских программ, поскольку на практике они реализуются одновременно и взаимно усиливают друг друга. Дополнительным ограничением является временной горизонт исследования (2022–2025 гг.), который не позволяет оценить долгосрочные институциональные последствия изменений региональной интеграции.

Практическая значимость результатов заключается в том, что программы поддержки предпринимательства целесообразно разра-

батывать как комплексные решения, объединяющие финансовые инструменты, цифровые сервисы, обучение и инфраструктурные проекты. Для Мали и сопоставимых экономик это предполагает смещение акцента от разрозненных грантов к более устойчивым механизмам – гарантийным схемам, цифровому скринингу, поддержке инкубаторов и решениям в сфере автономного энергоснабжения МСП. При этом меры поддержки должны дополнять, а не подменять институциональные реформы, в том числе в части правовых условий ведения бизнеса и расширения возможностей женского предпринимательства.

Заключение

В статье рассмотрены современные тенденции развития предпринимательства в странах Западной Африки с акцентом на Мали в контексте цифровизации, трансформации источников финансирования и изменений региональной интеграции. Во введении актуальность исследования обоснована через противоречие между сохраняющимися институциональными ограничениями региона и ростом предпринимательской активности, который во многом поддерживается за счет цифровых финансовых решений и внешних программ поддержки. Методологическая рамка исследования основана на смешанном подходе, сочетающем анализ отраслевых и финансовых тенденций с кейс-анализом предпринимательских экосистем отдельных стран, что позволяет выявить не только общие тренды, но и их страновые и институциональные ограничения.

Результаты исследования показывают, что предпринимательская среда Западной Африки развивается преимущественно в режиме адаптации к нестабильности, а не в логике устойчивого институционального роста. Усиление роли финтеха и мобильных денег действительно формирует массовую инфраструктуру для микробизнеса и МСП и частично компенсирует дефицит банковских услуг. Однако расширение альтернативных форм финансирования и донорской поддержки не сопровождается сопоставимым улучшением регуляторной среды и делового климата. Это указывает на риск формирования модели предпринимательства, ориентированной на краткосрочное

выживание и внешние источники поддержки, а не на долгосрочное накопление капитала и институциональную устойчивость. Пример Мали демонстрирует, что сохранение предпринимательской активности при повышенных политико-институциональных рисках достигается скорее за счет компенсаторных механизмов, чем за счет структурных изменений экономической среды.

В ходе обсуждения показано, что сложившаяся в регионе модель предпринимательства во многом носит реактивный характер. Цифровые финансовые сервисы и программы поддержки снижают транзакционные издержки и инфраструктурные барьеры, но не устраняют их причины. Ключевым ограничением остается высокая зависимость устойчивости МСП от внешнего финансирования, качества регулирования и состояния базовой инфраструктуры, прежде всего энергетической. В этом контексте предложенная интерпретация связки финтеха и распределенной энергетики как «двойного инфраструктурного контура» позволяет уточнить существующие подходы к ана-

лизу предпринимательских экосистем, однако ее эффект остается ограниченным без параллельного развития правовых институтов и внутренних источников накопления.

Практическая значимость исследования заключается не только в выявлении эффективных инструментов поддержки предпринимательства, но и в указании на их ограничения. Результаты показывают, что комплексные решения, объединяющие доступ к финансированию, цифровые сервисы, развитие навыков и инфраструктурные проекты, могут снижать уязвимость МСП, но не способны самостоятельно заменить институциональные реформы. Перспективы дальнейших исследований связаны с критической количественной оценкой вклада отдельных факторов – финтеха, энергетических проектов, донорских программ и изменений интеграционных режимов – в долгосрочную устойчивость и способность МСП к масштабированию, а также с анализом рисков закрепления зависимой, донорно-ориентированной модели предпринимательства в странах Западной Африки.

Список источников

1. Абрамова И.О., Фитуни Л.Л. Вопросы современной африканистики и проблемы развития. Избранные статьи и научные доклады (2012–2022 гг.). Москва : Институт Африки РАН, 2022. 480 с.
2. Африка: санкции, элиты и суверенное развитие / Л.Л. Фитуни, И.А. Захаров, Р.В. Дмитриев [и др.]. Москва : Институт Африки РАН, 2021. 368 с.
3. Курбатов Р.А. Теоретико-правовые основы региональной интеграции. Африка. Москва : Проспект, 2023. 314 с.
4. Ассенова В.А. Предпринимательство и инновации в Африке // SSRN Electronic Journal. 2023. С. 289–311.
5. Mkalama B., Ouma S. Making sense of funding inequalities in the venture capital space: a state-of-the-art review paper with views from Africa // Socio-Economic Review. 2025. Vol. 23, No. 2. Pp. 1013–1037. URL: <https://eref.uni-bayreuth.de/id/eprint/92592> (дата обращения: 13.12.2025).
6. Ha D., Le P., Nguyen D.K. Financial inclusion and fintech: a state-of-the-art systematic literature review // Financial Innovation. 2025. Vol. 11. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-02368-2> (дата обращения: 13.12.2025).
7. Abu N., Pires da Silva F., Rino Vieira P. Government support for SMEs in the Fintech era: enhancing access to finance, survival, and performance // Digital Business. 2025. Vol. 5, No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/387194610_Government_support_for_SMEs_in_the_Fintech_Era_Enhancing_access_to_finance_survival_and_performance (дата обращения: 13.12.2025).
8. Obi J.N., Ojo E., Ujah C.O. Decentralised renewable energy in Sub-Saharan Africa: a critical review of pathways to equitable and sustainable energy transitions // Unconventional Resources. 2025. Vol. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/396779624_Decentralised_Renewable_Energy_in_Sub-Saharan_Africa_A_Critical_Review_of_Pathways_to_Equitable_and_Sustainable_Energy_Transitions (дата обращения: 13.12.2025).
9. Huggins R., Morgan B., Williams N. Regional entrepreneurship and the evolution of public policy and governance: Evidence from three regions // Journal of Small Business and Entrepreneurship. 2015. Vol. 22,

No. 3. Pp. 473–511. URL: https://www.researchgate.net/publication/282484287_Regional_entrepreneurship_and_the_evolution_of_public_policy_and_governance (дата обращения: 13.12.2025).

10. Vision 2020 / ECOWAS. URL: <https://www.ecowas.int/about-ecowas/vision-2020/> (дата обращения: 13.12.2025).

11. Hopkins A.G. An economic history of West Africa. London : Longman, 1973. 350 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780429683138_A38584186/preview-9780429683138_A38584186.pdf (дата обращения: 13.12.2025).

12. Olowu A.U., Ijeoma E., Vanroose A. Entrepreneurship indicators, policies and their influence on the business environment in West Africa // Africa's Public Service Delivery and Performance Review. 2020. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–11. URL: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/345/627> (дата обращения: 13.12.2025).

13. Chukwu N. The founders continue to attract debt financing amid the ongoing decline in investment: according to the State of Tech in Africa report // TechCabal. 2024. URL: <https://techcabal.com/2024/07/13/state-of-tech-in-africa/> (дата обращения: 13.12.2025).

14. Bamgbose T. 77% of African angel investors limit transactions to up to \$25,000: ABAN data // TechCabal. 2024. URL: <https://techcabal.com/2024/12/20/77-of-african-angel-investors-limit-deals/> (дата обращения: 13.12.2025).

15. Nigerian Web3 boom in the Hashed Emergent report: 80+ startups, \$130 million raised, 3% of global Web3 developers. // Nairametrics. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/04/14/nigerias-web3-boom-captured-in-hashed-emergents-landmark-report-80-startups-130m-raised-3-of-global-web3-developers/> (дата обращения: 13.12.2025).

16. Africa Investment Forum 2024: African Development Bank and Bank of Africa SA sign EUR 50 million risk-sharing agreement to support development of SMEs and boost African trade. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/africa-investment-forum-2024-african-development-bank-and-bank-africa-sa-sign-eur-50-million-risk-sharing-agreement-support-development-smes-and-boost-african-trade-79262> (дата обращения: 13.12.2025).

17. Mali: 2025 Article IV consultation-press release; staff report; and statement by the executive director for Mali. 2025. 106 p. URL: <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2025/09/10/mali-2025-article-iv-consultation-press-release-staff-report-and-statement-by-the-executive-570204> (дата обращения: 13.12.2025).

18. Global Mobile Money Dataset 2024. Version 1.0. GSMA Mobile Money Program. 2025. URL: https://www.gsma.com/wp-content/uploads/2025/07/Global_Mobile_Money_Dataset_2024.xlsx (дата обращения: 13.12.2025).

19. Mali. Key conditions and challenges / World Bank Group. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099735510142437251/pdf/IDU1096589b011d701436d18cc5118ad95707fc1.pdf> (дата обращения: 13.12.2025).

20. Mali / World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/mali/overview> (дата обращения: 13.12.2025).

21. Mali's mobile money penetration expands to 66% // AfricanWireless Communications. 2024. URL: <https://www.africanwirelesscomms.com/news-details?itemid=7884> (дата обращения: 13.12.2025).

22. Mali: Distributed Solar Energy and Mini-Grid Development (Yeelen Kura case). Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/mali/overview> (дата обращения: 13.12.2025).

23. CEI Africa Foundation Awards WeLight an RBF Grant to Densify and Build Green Mini-Grids in Rural Mali. Nairobi : CEI Africa, 2023. URL: <https://cei-africa.com/news/cei-africa-foundation-awards-welight-rbf-grant/> (дата обращения: 13.12.2025).

24. Implementation Status & Results Report: Promote Access to Finance, Entrepreneurship and Employment in Mali (PAFEEM, P168812). Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111824020013063/pdf/P168812-45545fbc-c37d-4671-9804-86571590d7e7.pdf> (дата обращения: 13.12.2025).

25. Mali – USD 60 million financing for Promote Access to Finance, Entrepreneurship and Employment (PAFEEM). Financial Afrik, 2021. URL: <https://www.financialafrik.com/2021/04/21/mali-60-millions-usd-pour-le-projet-pafeem/> (дата обращения: 13.12.2025).

26. Secure your farming future with crop insurance across Africa // OKO. URL: <https://oko.finance> (дата обращения: 13.12.2025).

27. Teliman: paving the road to opportunity in Mali // Mercy Corps. URL: <https://www.mercycorps.org/what-we-do/ventures/teliman> (дата обращения: 13.12.2025).

28. Mali's tech hubs upgrade their skills // International Trade Centre (ITC). 2025. URL: <https://www.intracen.org/news-and-events/news/malis-tech-hubs-upgrade-their-skills> (дата обращения: 13.12.2025).
29. Investing in the potential of young Malian entrepreneurs // Sahel Alliance (Alliance Sahel). URL: <https://www.alliance-sahel.org/en/projects/young-malian-entrepreneurs/> (дата обращения: 13.12.2025).
30. Mali // Women, Business and the Law 2024 / World Bank Group, 2024. URL: <https://wbl.worldbank.org/content/dam/documents/wbl/2024/pilot/WBL24-2-0-Mali.pdf> (дата обращения: 13.12.2025).
31. Driving innovation and entrepreneurship: fab labs and innovation hubs in Burkina Faso // Fondazione Aurora. URL: <https://www.fondazioneaurora.org/en/innovation-hubs-fablabs-burkinafaso/> (дата обращения: 13.12.2025).
32. A look at Africa's most valuable fintech unicorns of 2025 // Fintechnews Africa. 2025. URL: <https://fintechnews.africa/45050/fintechafrica/a-look-at-africas-most-valuable-fintech-unicorns-of-2025/> (дата обращения: 13.12.2025).
33. The startup ecosystem of Burkina Faso // StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/burkina-faso?page=1> (дата обращения: 13.12.2025).
34. Maïa Africa // Refugee Investment Network. URL: <https://refugeeinvestments.org/opportunities/maia-health/> (дата обращения: 13.12.2025).
35. Programs funded by WE-FI // Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi). URL: <https://we-fi.org/programs/> (дата обращения: 13.12.2025).
36. Akintaro S. Mobile money: PalmPay, OPay and others processed transactions worth 71.5 trillion rupees in 2024 // Nairametrics. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/02/02/mobile-money-palmpay-opay-others-process-n71-5-trillion-transactions-in-2024/> (дата обращения: 13.12.2025).
37. Google among investors putting \$110 million into Nigeria's Moniepoint // Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/technology/google-among-investors-putting-110-million-into-nigerias-moniepoint-2024-10-29/> (дата обращения: 13.12.2025).
38. Ozibo R. Nigeria has launched a National AI Strategy to develop artificial intelligence and increase productivity // Nairametrics. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/04/16/nigeria-launches-national-ai-strategy-to-drive-ai-development-and-productivity/> (дата обращения: 13.12.2025).
39. Fintech unicorn Wave finds gold in Senegal's e-ticketing system – "At least 10,000 tickets sold daily" // Launch Base Africa. 2025. URL: <https://launchbaseafrica.com/2025/04/28/fintech-unicorn-wave-finds-gold-in-senegals-e-ticketing-system-at-least-10000-tickets-sold-daily/> (дата обращения: 13.12.2025).
40. Njanji A. Maad raised \$3.2 million in a seed round amid the turbulence of B2B e-commerce in Africa // TechCrunch. 2024. URL: <https://techcrunch.com/2024/05/13/maad-raises-3-2-seed-funding/> (дата обращения: 13.12.2025).
41. Paps: going the last mile in francophone Africa // Google for Startups. URL: <https://startup.google.com/alumni/stories/paps/> (дата обращения: 13.12.2025).
42. Senegal Launches PAVIE II to empower women and youth, drive food security // African Development Bank Group. 2025. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/senegal-launches-pavie-ii-empower-women-and-youth-drive-food-security-83524> (дата обращения: 13.12.2025).
43. Senergy Solar Plant, Senegal // Meridiam. URL: <https://www.meridiam.com/assets/senergy-solar-plant-senegal/> (дата обращения: 13.12.2025).

References

1. Abramova I.O., Fituni L.L. Issues of modern African studies and development problems. Selected articles and scientific reports (2012–2022). Moscow : Institute of Africa RAS, 2022. 480 p.
2. Africa: sanctions, Elites and Sovereign development / L.L. Fituni, I.A. Zakharov, R.V. Dmitriev [et al.]. Moscow : Institute of Africa RAS, 2021. 368 p.
3. Kurbatov R.A. Theoretical and legal foundations of regional integration. Africa. Moscow : Prospekt, 2023. 314 p.
4. Assenova V.A. Entrepreneurship and innovation in Africa // SSRN Electronic Journal. 2023. Pp. 289–311.
5. Mkalama B., Ouma S. Making sense of funding inequalities in the venture capital space: a state-of-the-art review paper with views from Africa // Socio-Economic Review. 2025. Vol. 23, No. 2. Pp. 1013–1037. URL: <https://eref.uni-bayreuth.de/id/eprint/92592> (date of access: 13.12.2025).

6. Ha D., Le P., Nguyen D.K. Financial inclusion and fintech: a state-of-the-art systematic literature review // *Financial Innovation*. 2025. Vol. 11. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-02368-2> (date of access: 13.12.2025).
7. Abu N., Pires da Silva F., Rino Vieira P. Government support for SMEs in the Fintech era: enhancing access to finance, survival, and performance // *Digital Business*. 2025. Vol. 5, No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/387194610_Government_support_for_SMEs_in_the_Fintech_Era_Enhancing_access_to_finance_survival_and_performance (date of access: 13.12.2025).
8. Obi J.N., Ojo E., Ujah C.O. Decentralised renewable energy in Sub-Saharan Africa: a critical review of pathways to equitable and sustainable energy transitions // *Unconventional Resources*. 2025. Vol. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/396779624_Decentralised_Renewable_Energy_in_Sub-Saharan_Africa_A_Critical_Review_of_Pathways_to_Equitable_and_Sustainable_Energy_Transitions (date of access: 13.12.2025).
9. Huggins R., Morgan B., Williams N. Regional entrepreneurship and the evolution of public policy and governance: Evidence from three regions // *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 2015. Vol. 22, No. 3. Pp. 473–511. URL: https://www.researchgate.net/publication/282484287_Regional_entrepreneurship_and_the_evolution_of_public_policy_and_governance (date of access: 13.12.2025).
10. Vision 2020 / ECOWAS. URL: <https://www.ecowas.int/about-ecowas/vision-2020/> (date of access: 13.12.2025).
11. Hopkins A.G. *An economic history of West Africa*. London : Longman, 1973. 350 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780429683138_A38584186/preview-9780429683138_A38584186.pdf (date of access: 13.12.2025).
12. Olowu A.U., Ijeoma E., Vanroose A. Entrepreneurship indicators, policies and their influence on the business environment in West Africa // *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. 2020. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–11. URL: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/345/627> (date of access: 13.12.2025).
13. Chukwu N. The founders continue to attract debt financing amid the ongoing decline in investment: according to the State of Tech in Africa report // *TechCabal*. 2024. URL: <https://techcabal.com/2024/07/13/state-of-tech-in-africa/> (date of access: 13.12.2025).
14. Bamgbose T. 77% of African angel investors limit transactions to up to \$25,000: ABAN data // *TechCabal*. 2024. URL: <https://techcabal.com/2024/12/20/77-of-african-angel-investors-limit-deals/> (date of access: 13.12.2025).
15. Nigerian Web3 boom in the Hashed Emergent report: 80+ startups, \$130 million raised, 3% of global Web3 developers. // *Nairametrics*. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/04/14/nigerias-web3-boom-captured-in-hashed-emergents-landmark-report-80-startups-130m-raised-3-of-global-web3-developers/> (date of access: 13.12.2025).
16. Africa Investment Forum 2024: African Development Bank and Bank of Africa SA sign EUR 50 million risk-sharing agreement to support development of SMEs and boost African trade. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/africa-investment-forum-2024-african-development-bank-and-bank-africa-sa-sign-eur-50-million-risk-sharing-agreement-support-development-smes-and-boost-african-trade-79262> (date of access: 13.12.2025).
17. Mali: 2025 Article IV consultation-press release; staff report; and statement by the executive director for Mali. 2025. 106 p. URL: <https://www.imf.org/en/publications/cr/issues/2025/09/10/mali-2025-article-iv-consultation-press-release-staff-report-and-statement-by-the-executive-570204> (date of access: 13.12.2025).
18. Global Mobile Money Dataset 2024. Version 1.0. GSMA Mobile Money Program. 2025. URL: https://www.gsma.com/wp-content/uploads/2025/07/Global_Mobile_Money_Dataset_2024.xlsx (date of access: 13.12.2025).
19. Mali. Key conditions and challenges / World Bank Group. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099735510142437251/pdf/IDU1096589b011d701436d18cc5118ad95707fc1.pdf> (date of access: 13.12.2025).
20. Mali / World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/mali/overview> (date of access: 13.12.2025).
21. Mali's mobile money penetration expands to 66% // *AfricanWireless Communications*. 2024. URL: <https://www.africanwirelesscomms.com/news-details?itemid=7884> (date of access: 13.12.2025).
22. Mali: Distributed Solar Energy and Mini-Grid Development (Yeelen Kura case). Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/mali/overview> (date of access: 13.12.2025).

23. CEI Africa Foundation Awards WeLight an RBF Grant to Densify and Build Green Mini-Grids in Rural Mali. Nairobi : CEI Africa, 2023. URL: <https://cei-africa.com/news/cei-africa-foundation-awards-welight-rbf-grant/> (date of access: 13.12.2025).

24. Implementation Status & Results Report: Promote Access to Finance, Entrepreneurship and Employment in Mali (PAFEEM, P168812). Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111824020013063/pdf/P168812-45545fbc-c37d-4671-9804-86571590d7e7.pdf> (date of access: 13.12.2025).

25. Mali – USD 60 million financing for Promote Access to Finance, Entrepreneurship and Employment (PAFEEM). Financial Afrik, 2021. URL: <https://www.financialafrik.com/2021/04/21/mali-60-millions-usd-pour-le-projet-pafeem/> (date of access: 13.12.2025).

26. Secure your farming future with crop insurance across Africa // OKO. URL: <https://oko.finance> (date of access: 13.12.2025).

27. Teliman: paving the road to opportunity in Mali // Mercy Corps. URL: <https://www.mercy-corps.org/what-we-do/ventures/teliman> (date of access: 13.12.2025).

28. Mali's tech hubs upgrade their skills // International Trade Centre (ITC). 2025. URL: <https://www.intracen.org/news-and-events/news/malis-tech-hubs-upgrade-their-skills> (date of access: 13.12.2025).

29. Investing in the potential of young Malian entrepreneurs // Sahel Alliance (Alliance Sahel). URL: <https://www.alliance-sahel.org/en/projects/young-malian-entrepreneurs/> (date of access: 13.12.2025).

30. Mali // Women, Business and the Law 2024 / World Bank Group, 2024. URL: <https://wbl.worldbank.org/content/dam/documents/wbl/2024/pilot/WBL24-2-0-Mali.pdf> (date of access: 13.12.2025).

31. Driving Innovation and Entrepreneurship: Fab Labs and Innovation Hubs in Burkina Faso // Fondazione Aurora. URL: <https://www.fondazioneaurora.org/en/innovation-hubs-fablabs-burkinafaso/> (date of access: 13.12.2025).

32. A Look at Africa's Most Valuable Fintech Unicorns of 2025 // Fintechnews Africa. 2025. URL: <https://fintechnews.africa/45050/fintechafrica/a-look-at-africas-most-valuable-fintech-unicorns-of-2025/> (date of access: 13.12.2025).

33. The startup ecosystem of Burkina Faso // StartupBlink. URL: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/burkina-faso?page=1> (date of access: 13.12.2025).

34. Maïa Africa // Refugee Investment Network. URL: <https://refugeeinvestments.org/opportunities/maia-health/> (date of access: 13.12.2025).

35. Programs funded by WE-FI // Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi). URL: <https://we-fi.org/programs/> (date of access: 13.12.2025).

36. Akintaro S. Mobile money: PalmPay, OPay and others processed transactions worth 71.5 trillion rubles in 2024 // Nairametrics. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/02/02/mobile-money-palmpay-opay-others-process-n71-5-trillion-transactions-in-2024/> (date of access: 13.12.2025).

37. Google among investors putting \$110 million into Nigeria's Moniepoint // Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/technology/google-among-investors-putting-110-million-into-nigerias-moniepoint-2024-10-29/> (date of access: 13.12.2025).

38. Ozibo R. Nigeria has launched a National AI Strategy to develop artificial intelligence and increase productivity // Nairametrics. 2025. URL: <https://nairametrics.com/2025/04/16/nigeria-launches-national-ai-strategy-to-drive-ai-development-and-productivity/> (date of access: 13.12.2025).

39. Fintech unicorn Wave finds gold in Senegal's e-ticketing system – "At least 10,000 tickets sold daily" // Launch Base Africa. 2025. URL: <https://launchbaseafrica.com/2025/04/28/fintech-unicorn-wave-finds-gold-in-senegals-e-ticketing-system-at-least-10000-tickets-sold-daily/> (date of access: 13.12.2025).

40. Njanji A. Maad raised \$3.2 million in a seed round amid the turbulence of B2B e-commerce in Africa // TechCrunch. 2024. URL: <https://techcrunch.com/2024/05/13/maad-raises-3-2-seed-funding/> (date of access: 13.12.2025).

41. Paps: going the last mile in francophone Africa // Google for Startups. URL: <https://startup.google.com/alumni/stories/paps/> (date of access: 13.12.2025).

42. Senegal Launches PAVIE II to empower women and youth, drive food security // African Development Bank Group. 2025. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/senegal-launches-pavie-ii-empower-women-and-youth-drive-food-security-83524> (date of access: 13.12.2025).

43. Senergy Solar Plant, Senegal // Meridiam. URL: <https://www.meridiam.com/assets/senergy-solar-plant-senegal/> (date of access: 13.12.2025).

Информация об авторе

Кейта Макан – аспирант Казанского (Приволжского) федерального университета.

Information about the author

Keita Makane – postgraduate student of the Kazan (Volga Region) Federal University.

Статья поступила в редакцию 23.12.2025; одобрена после рецензирования 09.02.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 23.12.2025; approved after reviewing 09.02.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 25–37.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 25–37.

Научная статья
УДК 332.14: 338.124.4
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-25-37

Разработка модели оценки макроэкономической стабильности

Степан Вадимович Финочко¹, Ольга Валерьевна Криони²

^{1,2} Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия

¹ phinochkopro@mail.ru

² okrioni@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена построению модели оценки макроэкономического положения страны. Актуальность исследуемой темы обусловлена существенным уровнем неопределенности, характеризующим современную российскую экономику. Высокий уровень неопределенности сильно затрудняет процессы прогнозирования экономических показателей и принятия решений. Подобные исследования имеют важное значение при выработке эффективных стратегий устойчивого развития. Модель оценки кризиса представляет собой инструмент, способный систематически измерять и анализировать уровень нестабильности в экономике. Использование кризисных индикаторов дает возможность выявлять на ранних этапах сигналы приближающихся экономических кризисов, корректировать подходы к планированию и прогнозированию, а также позволяет снижать риски ошибок при принятии решений. Во введении рассматривается широкий спектр существующих подходов к построению моделей оценки уровня экономического стресса, таких как логистическая модель вероятности кризиса, индекс финансового стресса, марковская модель переключений и динамические дифференциальные уравнения. За основу авторской модели взят метод агрегации нормализованных показателей с учетом их весовых коэффициентов. Нормализация данных осуществлена при помощи метода «Z-нормализации». Весовые коэффициенты определялись алгоритмом поэтапного исключения факторов из целевой модели. В модели были учтены показатели, характеризующие общее состояние экономики страны, состояние банковского сектора, внешней торговли, рынка труда и фондового рынка. Были использованы данные из официальной статистики Банка России и Федеральной службы государственной статистики за период 2004–2019 гг. С использованием разработанной модели был произведен прогноз индекса кризиса на 2020–2025 гг. На основе полученных результатов были выявлены два интервала кризисного состояния российской экономики.

Ключевые слова: индекс кризиса, уровень экономического стресса, экономический кризис, экономические циклы, прогнозирование, кризисное управление, метод агрегации, Банк России

Основные положения:

♦ разработана модель оценки кризисного состояния российской экономики на основе агрегированного индекса кризиса, учитывающая следующие показатели: индекс спроса внешнего рынка на добычу полезных ископаемых, уровень инфляции, максимальная процентная ставка по вкладам, курс доллара США к рублю, курс ММВБ;

♦ анализ данных с 2004 по 2019 г. подтвердил эффективность модели, сопоставив периоды выявленных при помощи модели кризисов с общепризнанными периодами экономической нестабильности;

♦ прогноз по модели на 2020–2025 гг. выделил два кризисных периода с высоким уровнем экономического стресса, связанных с внешними и внутренними факторами. Были уточнены границы стрессовых периодов: 01.03.2022 – 01.09.2022 и 01.10.2023 – 01.03.2025.

Для цитирования: Финочко С.В., Криони О.В. Разработка модели оценки макроэкономической стабильности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 25–37. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-25-37.

© Финочко С.В., Криони О.В., 2026

Development of the model for assessing macroeconomic stability

Stepan V. Phinochko¹, Olga V. Krioni²

^{1,2} Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

¹ phinochkopro@mail.ru

² okrioni@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the construction of a model for assessing the macroeconomic situation of a country. The relevance of the topic under study is due to the significant level of uncertainty that characterizes the modern Russian economy. The high level of uncertainty greatly complicates the processes of forecasting economic indicators and decision-making. Such studies are important in developing effective strategies for sustainable development. The crisis assessment model is a tool capable of systematically measuring and analyzing the level of instability in the economy. The use of crisis indicators makes it possible to identify early signals of approaching economic crises, adjust approaches to planning and forecasting, and reduce the risks of errors in decision-making. The introduction examines a wide range of existing approaches to building models for assessing the level of economic stress, such as the logistic crisis probability model, the financial stress index, the Markov switching model, and dynamic differential equations. The author's model is based on the method of aggregation of normalized indicators, considering their weight coefficients. The data normalization is carried out using the "Z-normalization" method. The weighting coefficients were determined by the algorithm of step-by-step exclusion of factors from the target model. The model considered the indicators characterizing the general state of the country's economy, the state of the banking sector, foreign trade, the labor market and the stock market. The data from the official statistics of the Bank of Russia and the Federal State Statistics Service for the period 2004–2019 were used. Using the developed model, the crisis index forecast for 2020–2025 was made. Based on the results obtained, two intervals of the crisis state of the Russian economy were identified.

Keywords: crisis index, economic stress level, economic crisis, economic cycles, forecasting, crisis management, aggregation method, Bank of Russia

Highlights:

- ◆ the model for assessing the crisis state of the Russian economy based on the aggregated crisis index has been developed, considering the following indicators: the index of foreign market demand for mining, the inflation rate, the maximum interest rate on deposits, the US dollar to ruble exchange rate, the MICEX exchange rate;
- ◆ the data analysis from 2004 to 2019 confirmed the effectiveness of the model by comparing the periods of crises identified by the model with generally recognized periods of economic instability;
- ◆ the forecast based on the model for 2020–2025 identified two crisis periods with a high level of economic stress associated with external and internal factors. The boundaries of stressful periods were clarified: 01.03.2022 – 01.09.2022 and 01.10.2023 – 01.03.2025.

For citation: Phinochko S.V., Krioni O.V. Development of the model for assessing macroeconomic stability // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 25–37. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-25-37.

Введение

В современных условиях высокой экономической нестабильности и при постоянно растущем уровне неопределенности важными инструментами макроэкономического анализа являются кризисные индикаторы. Под кризисными индикаторами понимают количе-

ственные показатели, отражающие степень отклонения ключевых показателей экономической системы от нормальных (стандартных) значений.

Кризисные индикаторы агрегируют данные, характеризующие экономическую нестабильность, помогают своевременно распозна-

вать кризис для принятия управленческих решений по предотвращению или минимизации неблагоприятных последствий, связанных с наступлением кризиса. Данный инструмент активно используется экономистами, финансовыми аналитиками, инвесторами и различными государственными органами (в том числе Банком России для мониторинга и регулирования банковской системы) [1].

Данная работа произведена в рамках глобального исследования, посвященного прогнозированию показателей денежных агрегатов в условиях экономической стабильности и кризиса. Для осуществления отдельных задач исследования требуется механизм сепарации стабильного времени от кризисного, разработке которого посвящена данная статья.

Актуальность настоящей работы обусловлена высокой нестабильностью и повышением уровня неопределенности в современной экономической и политической системе, требующих эффективных инструментов выявления предпосылок кризиса и управления соответствующими рисками. Принципиальные отличия авторского подхода от аналогичных методов агрегации (FSI, logit-модели) заключаются в индивидуальной калибровке весов (w_i , через алгоритм пошагового исключения факторов на основе исторических кризисов 2008–2009 и 2014–2015 гг.), двухэтапной валидации статистического ранжирования периодов для «C1» и оптимизации порогов для «C2», а также фокусе на специфических для РФ, отражающих сырьевую зависимость и санкционные шоки.

Целью данной работы является разработка модели оценки кризисного состояния, применительно к российской экономике в период 2004–2025 гг. и последующая характеристика общего состояния экономики страны за период 2020–2025 гг. с точки зрения наличия кризисного состояния.

Практическая значимость заключается в возможности применения данной модели для цели мониторинга макроэкономической стабильности и адаптации в странах с аналогичной экономической структурой.

В современной экономической теории существует множество различных способов расчета кризисных индикаторов. Далее рассмот-

рим некоторые из используемых методик. Кризисные индикаторы проектируются на основе анализа макроэкономических показателей, таких как волатильность рынков (изменчивость цен активов), темпы роста ВВП, уровень инфляции, безработица, валютные курсы и др. [2].

1. *Логистическая модель вероятности наступления кризиса «Logit model».* Представляет собой модель максимального правдоподобия, рассчитываемую на основе исторических данных о макроэкономических переменных. Результатом модели является P_t – вероятность наступления кризиса в период t . Формула:

$$P_t = \frac{1}{1 + e^{-(a_0 + b_1 x_{1t} + \dots + b_k x_{kt})}},$$

где a_0 – свободный член (константа) модели, отражающая базовую вероятность кризиса при нулевых значениях факторов; b_k – коэффициенты модели, показывающие влияние соответствующих факторов на вероятность кризиса; x_{kt} – макроэкономические показатели (например, ВВП, инфляция, безработица, курс валюты).

Модель используется государственными органами, банками для оценки уровня риска наступления валютно-финансовых и экономических кризисов. К преимуществам данной модели можно отнести количественную оценку вероятности наступления кризиса, возможность включения множества факторов и простую интерпретацию результатов (полученный результат модели свидетельствует о вероятности наступления кризиса: чем ближе значение P_t к 1, тем выше риск). К минусам можно отнести чувствительность результативного показателя к выбросам и экстремумам (необходимо предварительно обрабатывать входные данные), запоздание при начале кризиса (требуется накопление данных для оценки волатильности).

2. *Индекс финансового стресса (Financial Stress Index, FSI).* Модель агрегирует несколько компонентов финансового стресса в интегральный показатель, сигнализирующий о нарастании кризисных явлений. Формула:

$$FSI_t = \sum_{i=1}^n w_i s_{it},$$

где s_{it} – значения отдельных финансовых индикаторов стресса в момент времени t

(волатильность рынка, спреда доходности, ликвидность и др.);

w_i – веса по значимости каждого индикатора.

Данная модель используется аналитическими центрами и центральными банками стран мира (в том числе Банком России), прочими финансовыми регуляторами для контроля за повышением уровня рисков в финансовом секторе. Преимущества и недостатки данной модели схожи с характеристиками предыдущей (учитывает одновременно множество факторов, хорошо подходит для системного мониторинга, однако существует проблема отбора факторов). Другим недостатком модели выступает проблема определения весовых коэффициентов [3].

3. *Модель раннего предупреждения кризиса на основе марковских переключений «Markov switching models».* Модель описывает поведение экономического показателя Y_t в зависимости от текущего скрытого режима S_t (например, кризис или стабильность), позволяет выявлять и прогнозировать смену экономических состояний, определяя риск перехода к кризисному режиму (или вероятность текущего и будущего нахождения в кризисном режиме). Наблюдаемое значение экономического показателя Y_t в момент времени t (например, ВВП, инфляция и т.д.) моделируется как процесс с несколькими скрытыми состояниями. Формула:

$$Y_t = \mu_t + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, \sigma_{\varepsilon_t}^2),$$

где S_t – скрытое (ненаблюдаемое) состояние системы в момент t , которое принимает конечное число дискретных значений (например, 0 – стабильность, 1 – кризис); μ_t – среднее значение показателя в состоянии S (среднее значение в режиме стабильности или кризиса);

ε_t – ошибка модели в момент t , которая имеет нормальное распределение, математическое ожидание, равное 0, и дисперсией, зависящей от режима S .

Вероятность перехода между состояниями описывается матрицей переходов P :

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} \\ p_{21} & p_{22} \end{bmatrix},$$

где p_{ij} – вероятность перехода из состояния i в состояние j между моментами времени.

Для двух состояний (например, стабильность и кризис) матрица задает вероятности оставаться в том же состоянии (p_{11} , p_{22}) или перейти в другое состояние (p_{12} , p_{21}).

Модель используется финансовыми аналитиками для анализа и прогнозирования экономических циклов (фаз кризиса). Отличительным преимуществом данной модели служит предсказание смены режимов. Недостатком модели является требование к значительному объему данных и чувствительность к выбору параметров.

4. *Модель динамических дифференциальных уравнений финансовых циклов.* Рассмотрим случай, когда развитие экономического кризиса описывается системой дифференциальных уравнений, отражающих динамику таких переменных, как долговые обязательства и ВВП. Модель анализирует эволюцию этих показателей во времени, что позволяет выявлять критические значения и вероятность наступления кризиса. Формула:

$$\begin{cases} \frac{dD}{dt} = f_1(D, GDP) \\ \frac{dGDP}{dt} = f_2(D, GDP) \end{cases},$$

где D – долг (государства или отдельного сектора экономики);

GDP – валовой внутренний продукт;

f_1, f_2 – заданные функции взаимосвязи показателей.

Анализ подобной системы позволяет выявить устойчивые состояния (равновесие) и определить, при каких условиях система становится неустойчивой и может перейти в состояние кризиса (например, когда долг растет слишком быстро и начинает сильно замедлять экономику). Модель используется для выявления первых признаков глобальных долговых кризисов, установления точек радикальных изменений в экономике, определения степени влияния долговой нагрузки на экономику. К недостаткам данной модели можно отнести сложность параметризации используемых функций [4].

Среди современных подходов, основанных на моделях композитных индексов, можно выделить несколько исследований.

1. В 2023 г. С. Чавлеишвили и М. Кремера представили модель CISS (Composite Indicator of Systemic Stress), представляющую собой не-

параметрический индекс, агрегирующий отклонения индикаторов. Индекс рассчитывается ежедневно для Еврозоны и США на 15 компонентах: 4 индикатора банковского сектора, 8 индикаторов рынка ценных бумаг (включая гособлигации, акции, свопы, и коммерческие векселя), 3 индикатора валютного рынка. Отличие: матричный подход к системному риску [5].

2. В статье 2022 г. «Мониторинг российского делового цикла на основе ежедневных данных» С.В. Смирнов и С.С. Смирнов опубликовали результаты построения и расчета индекса экономического стресса для целей ежедневного отслеживания «сигналов тревоги». Индекс учитывает 17 факторов, среди которых показатели финансового рынка, товарного рынка, реального сектора, банковского сектора и потребительского сектора. Экспертами установлены пороговые значения факторов, превысив которое факторы учитываются как «тревожные». Результативный показатель выражен количеством факторов, превысивших установленные границы [6].

3. В 2022 г. К. Маркс, К.Л. Клизен, М. Маккракен улучшили уже существующий индекс финансового стресса STLFSI (St. Louis Fed Financial Stress Index). Прежний индекс представлял собой еженедельно рассчитываемый показатель, агрегирующий 13 индикаторов: 7 индикаторов доходности казначейских облигаций с разными сроками (от 3 месяцев до 30 лет), 6 индикаторов спредов (включая спред ипотечных ценных бумаг). Исследователи улучшили данную модель путем включения 5 дополнительных индикаторов: индекса волатильности S&P 500, показателя потребительского доверия, показателя роста кредитования, спреда высокодоходных облигаций и показателя уровня риска «мусорных» ценных бумаг [7].

Методы

Для целей выявления периодов кризисного состояния российской экономики на протяжении 2020–2025 гг. был использован метод агрегации ключевых показателей с учетом их весовых коэффициентов (схожая методика используется при расчете индекса финансового стресса).

Данный метод хорошо подходит для оценки общего состояния экономики страны, поскольку позволяет учесть множество макроэкономических переменных, а также дает возможность настраивать весовые коэффициенты для получения более точных расчетов. Формула:

$$CI = X_1w_1 + \dots + X_nw_n,$$

где CI – совокупный индикатор кризиса «Crisis index»;

X_i – макроэкономический показатель;

w_i – весовой коэффициент, отражающий значимость компоненты.

Проектирование индекса состоит из следующих этапов:

1. Определение перечня факторов, наиболее полно отражающих развитие экономики страны.

2. Сбор и нормализация данных по каждому фактору.

3. Анализ нормализованных данных, исключение неподходящих факторов.

4. Построение первичного CI без учета весовых коэффициентов.

5. Определение граничных значений CI путем сравнения динамики индекса с общепризнанными периодами кризиса.

6. Расчет весовых коэффициентов.

7. Построение итогового CI с учетом весовых коэффициентов.

8. Интерпретация полученных результатов.

Детальное описание применения разработанной модели представлено в результатах исследования.

Результаты

Для построения индикатора CI были использованы макроэкономические показатели, которые чаще всего применяются научным сообществом при анализе воздействия внутренних и внешних шоков, а также уровня финансового стресса. Выбор факторов теоретически обоснован системным подходом к анализу макроэкономической устойчивости: рассмотрены показатели внешнего спроса (экспортной зависимости), инфляции, банковской сферы, фондового и валютного рынка. Каждый фактор коррелирует с фазами циклов по данным Банка России за 2004–2024 гг. (коэффициент корреляции более 0,7) и отражает специфику сырьевой экономики РФ [8].

В качестве подобных показателей были рассмотрены:

1. ВВП (отображает совокупный объем производства и служит основным индикатором экономической активности и состояния страны) [9].

2. Индекс спроса внешнего рынка на добычу полезных ископаемых (показатель необходимо учитывать при анализе сырьевых экономик мира, поскольку данный спрос влияет на экспортные доходы и валютные поступления), далее обозначим как «СВР».

3. Уровень безработицы (характеризует состояние рынка труда, является важным социально-экономическим индикатором), далее обозначим как «Б».

4. Индекс потребительских цен (отображает инфляционные процессы, влияющие на покупательную способность населения), далее обозначим как «ИПЦ».

5. Уровень инфляции (демонстрирует изменение общего уровня цен в стране), далее обозначим как «ИНФЛ».

6. Среднемесячная номинальная заработная плата (отображает уровень доходов населения), далее обозначим как «ЗП».

7. Курс доллара США к рублю (демонстрирует валютные риски, конкурентоспособность экономики и состояние платежного баланса), далее обозначим как «ДОЛ» [10].

8. Курс индекса ММВБ (отображает динамику фондового рынка и уровень доверия инвесторов к российской экономике).

9. Максимальная процентная ставка по вкладам (рассчитывается как средняя по максимальным процентным ставкам по вкладам в российских рублях в 10 крупнейших банках, привлекающих наибольший объем депозитов физических лиц, отображает уровень привлекательности банковских продуктов среди населения), далее обозначим как «МПС».

Данные по вышеперечисленным факторам (по месяцам) были получены из официальной статистики Росстата, Банка России и ММВБ. Данные по ВВП и уровню безработицы представлены по кварталам. Для унификации данных переведем квартальные данные в месячные (путем присвоения квартального значения каждому месяцу в составе данного квартала).

Далее были определены временные интервалы, используемые в качестве тестовой и контрольной выборки. Поскольку по некоторым факторам отсутствует статистика за период, предшествующий 2004 г., и частично не опубликована статистика за 2025 г., была использована общая выборка с диапазоном 01.01.2004 – 01.03.2025, в качестве тестовой выборки – около 80% от общей выборки (01.01.2004 – 01.12.2019), в качестве контрольной выборки – оставшиеся 20% (01.01.2020 – 01.03.2025).

Поскольку макроэкономические показатели имеют разные единицы измерения и порядки величин (например, инфляция измеряется в процентах, ВВП в миллиардах рублей), необходимо нормализовать данные [11].

Нормализация данных – процесс преобразования исходных значений показателей в сопоставимые по масштабу и распределению значений. Для нормализации был применен алгоритм «Z-нормализации», формула:

$$Y_t = \frac{(X_t - \mu_x)}{\sigma_x},$$

где Y_t – нормализованное значение фактора в момент времени t ;

X_t – значение фактора в момент времени t ;

μ_x – среднее значение фактора за период;

σ_x – стандартное отклонение за период.

Результаты нормализации данных за 01.01.2004 – 01.12.2019 представлены на рис. 1.

Для дальнейшего анализа и расчета первичного CI в работе были использованы периоды 01.09.2008 – 01.10.2009 и 01.09.2014 – 01.12.2015 в качестве подтвержденных периодов кризиса в российской экономике. Выбор данных временных интервалов основан на аналитических оценках Банка России, Росстата и Минэкономразвития РФ, планах антикризисных мер Правительства РФ, а также на обобщении мнений ведущих исследователей и международных организаций (Всемирный банк) [12].

Анализ динамики нормализованных значений позволяет сделать вывод о том, что ВВП и показатель среднемесячной номинальной заработной платы имеют общую тенденцию к росту и плохо подходят для использования в со-

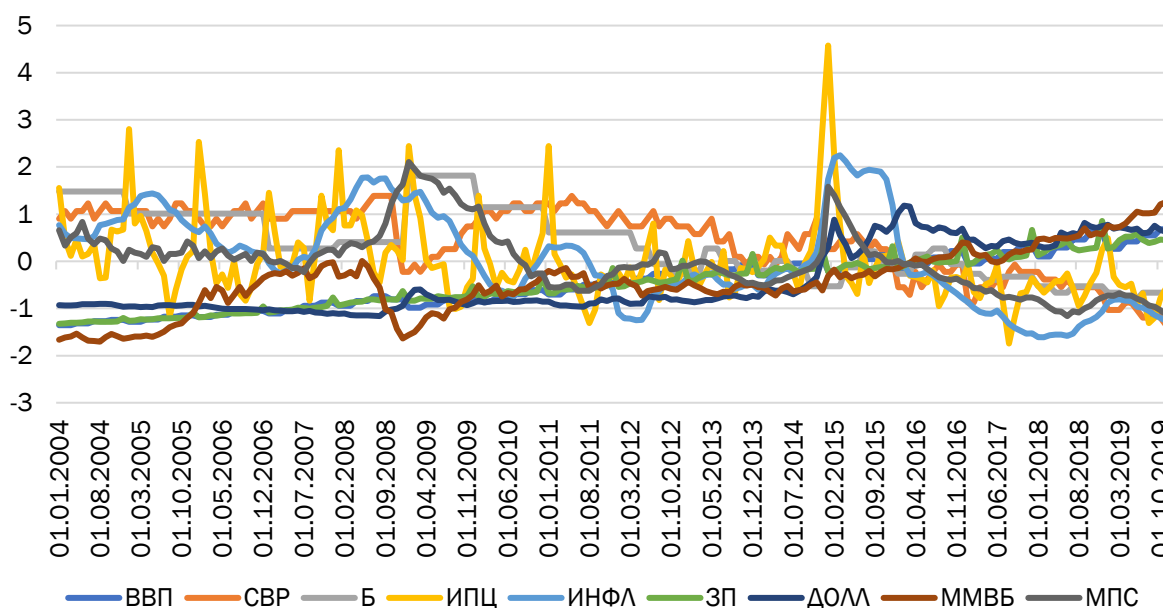


Рис. 1. Динамика нормализованных значений факторов, 2004–2019 гг.*

* Составлено по: Банк России : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/>; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

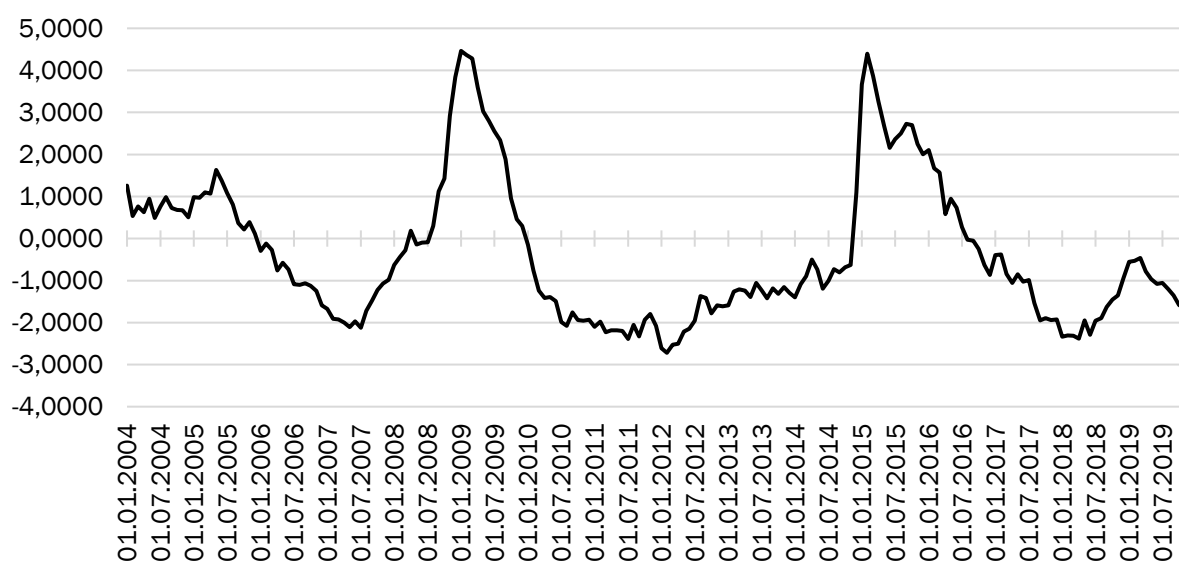


Рис. 2. Динамика первичного индекса кризиса C11, 2004–2019 гг.*

* Составлено по: Банк России : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/>; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

вокупном индексе кризиса. На графике заметно, что динамика ИПЦ и уровня безработицы слабо коррелирует с подтвержденными периодами кризиса, по этой причине данные факторы также будут исключены из дальнейшего анализа.

Далее был произведен расчет значения первичного индекса кризиса «C11» без учета

весовых коэффициентов (путем простого суммирования нормализованных значений). Поскольку курс ММВБ и показатель спроса внешнего рынка на добычу полезных ископаемых имеют обратную связь с общим уровнем кризиса (их значения резко снижаются в период 2008–2009 и 2014–2015 гг.), нормализованные значения данных факторов были учтены в

суммарном индексе с отрицательным знаком: $CI1 = \text{ИНФЛ} + \text{ДОЛЛ} + \text{МПС} - \text{СВР} - \text{ММВБ}$. На рис. 2 представлена динамика первичного индекса кризиса $CI1$, рассчитанного за период 01.01.2004 – 01.12.2019.

Для последующей интерпретации результатов была определена шкала нормативных значений индекса. На рис. 2 заметны резкие скачки значений индекса $CI1$ в период кризиса 2008–2009 и 2014–2015 гг. Большую часть кризисного времени значение индекса превышало 2 пункта. Данная величина была принята в качестве верхней границы индекса. Если значение индекса превышает 2 пункта, то временной период характеризуется значительным стрессом в экономике. Если значение индекса находится в границах от 1 до 2, данный временной период относится ко времени умеренного стресса в экономике. Значе-

ние индекса менее 1 пункта характеризуется периодом относительной стабильности в экономике. В периоды 01.08.2010 – 01.06.2012 и 01.01.2018 – 01.06.2018 наблюдалось длительное снижение значения индекса ниже уровня «-2», что может быть интерпретировано как периоды стабильного экономического роста и улучшения основных макроэкономических показателей. Итоговая шкала нормативных значений индекса представлена в табл. 1.

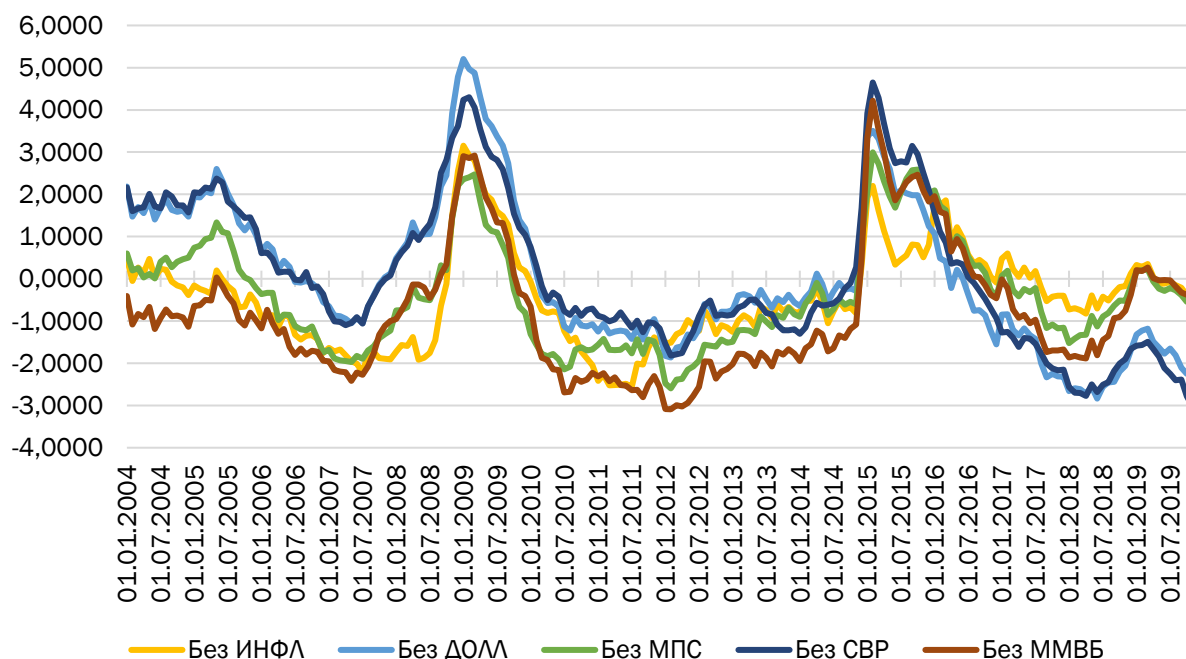
Для расчета весовых коэффициентов необходим анализ влияния каждого фактора по отдельности на общий индекс. Для этого было рассчитано значение CI без учета конкретного фактора (для каждого из пяти факторов). Результаты расчета индекса представлены на рис. 3.

Общий временной диапазон был разделен на 5 интервалов в соответствии с ранее упомянутыми общепризнанными кризисными пери-

Таблица 1

Шкала нормативных значений индекса кризиса CI

| Значение CI | Качественная характеристика |
|---------------|---|
| Более 2 | Значительный уровень экономического стресса (кризис) |
| От 1 до 2 | Умеренный уровень экономического стресса |
| От -2 до 1 | Низкий уровень экономического стресса (экономическая стабильность) |
| Менее -2 | Крайне низкий уровень экономического стресса (экономическая стабильность) |

Рис. 3. Индекс CI без учета отдельных факторов, 2004–2019 гг.*

* Составлено по: Банк России : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/>; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

одами, допуская погрешность в границах кризисного и стабильного времени в 2–3 месяца:

1. Стабильный период: 01.01.2004 – 01.08.2008.

2. Кризисный период: 01.09.2008 – 01.10.2009.

3. Стабильный период: 01.11.2009 – 01.08.2014.

4. Кризисный период: 01.09.2014 – 01.12.2015.

5. Стабильный период: 01.01.2016 – 01.12.2019.

Для каждого временного интервала был определен «лучший» и «худший» индекс CI (без учета конкретного фактора). В стабильном интервале «лучшим» считается индекс с наиболее низким средним значением, в кризисном интервале – с наиболее высоким средним значением. В табл. 2 представлены средние значения индексов в каждом интервале.

В рамках каждого интервала лучшему индексу было присвоено 1-е место (1 балл), худшему – 5-е место (5 баллов). Итоговое распределение мест внутри каждого интервала представлено в табл. 3.

По сумме баллов для каждого индекса были заданы весовые коэффициенты. Чем больше сумма баллов, тем хуже данный индекс (без учета конкретного фактора) отражает кризисное состояние экономики, следовательно, исключенный фактор более значим. Наиболее значимыми факторами являются по-

казатели инфляции и максимальной процентной ставки по вкладам, им был присвоен максимальный весовой коэффициент, равный единице. Остальные коэффициенты были рассчитаны по формуле:

$$w_i = 1 - 0,05 \times (M - S_i),$$

где w_i – значение коэффициента для i -го фактора;

M – максимальная сумма баллов среди всех факторов;

S_i – сумма баллов i -го фактора.

Таким образом, для показателя курса доллара США к рублю был присвоен весовой коэффициент, равный 0,75, для индекса спроса внешнего рынка на добычу полезных ископаемых – 0,8, для показателя курса ММВБ – 0,7.

Далее был рассчитан итоговый индекс «CI2» с учетом весовых коэффициентов: $CI2 = ИНФЛ + ДОМ \times 0,75 + МПС - СВР \times 0,8 - ММВБ \times 0,7$.

На рис. 4 представлен график рассчитанного индекса CI2 в сравнении с ранее рассчитанным индексом CI1 за период 01.01.2004 – 01.12.2019.

На рис. 4 заметна корректировка индекса за счет снижения влияния курса доллара США, курса ММВБ и показателя спроса внешнего рынка на добычу полезных ископаемых.

Данные CI2 также позволяют сравнить глубину шоков. Пиковым значением для кризиса 2008–2009 гг. является отметка 4,14 (01.01.2009). Последующий период также

Таблица 2

Средние значения индекса CI без учета конкретного фактора

| Индекс | 2004–2008 гг. | 2008–2009 гг. | 2009–2014 гг. | 2014–2015 гг. | 2016–2019 гг. |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CI без ИНФЛ | -0,9333 | 1,6672 | -1,1757 | 0,6236 | 0,0700 |
| CI без ДОМ | 0,7866 | 3,6584 | -0,7399 | 1,8054 | -1,5330 |
| CI без МПС | -0,4385 | 1,2680 | -1,4268 | 1,6740 | -0,2451 |
| CI без СВР | 0,8078 | 3,1070 | -0,7843 | 2,5141 | -1,5183 |
| CI без ММВБ | -1,1002 | 1,6064 | -2,0885 | 1,7646 | -0,4972 |

Таблица 3

Расчет весовых коэффициентов

| Индекс | 2004–2008 гг. | 2008–2009 гг. | 2009–2014 гг. | 2014–2015 гг. | 2016–2019 гг. | Сумма |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| CI без ИНФЛ | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 18 |
| CI без ДОМ | 4 | 1 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| CI без МПС | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 18 |
| CI без СВР | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 14 |
| CI без ММВБ | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 12 |

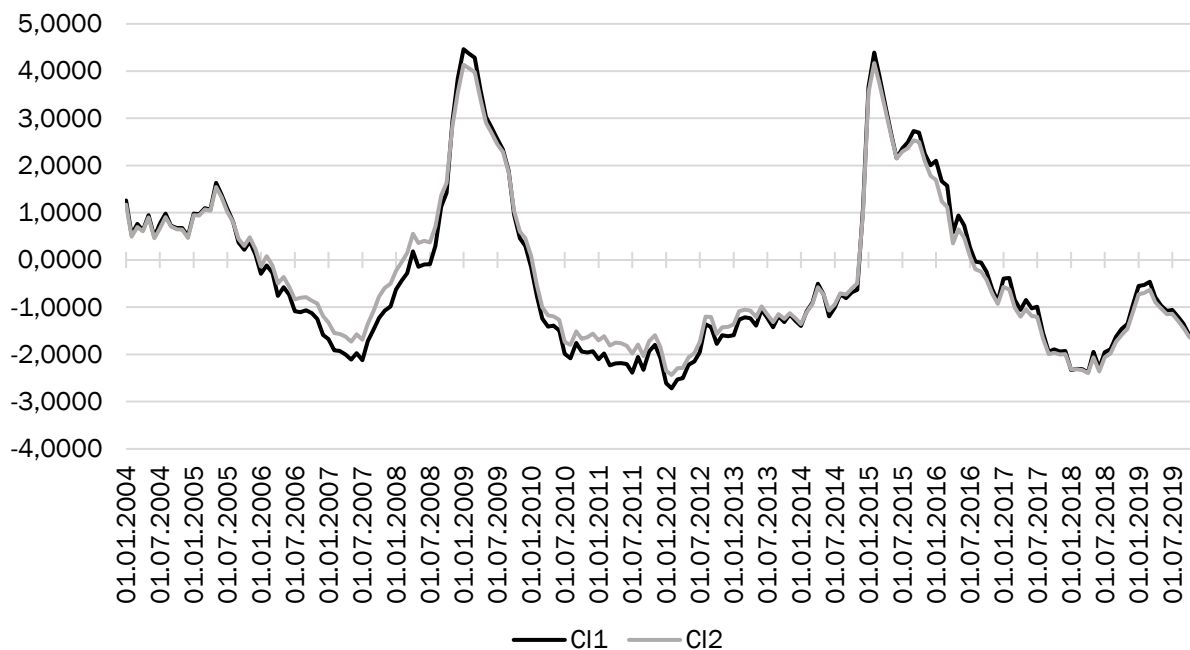


Рис. 4. Динамика индексов CI1 и CI2, 2004–2019 гг.*

* Составлено по: Банк России : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/>; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

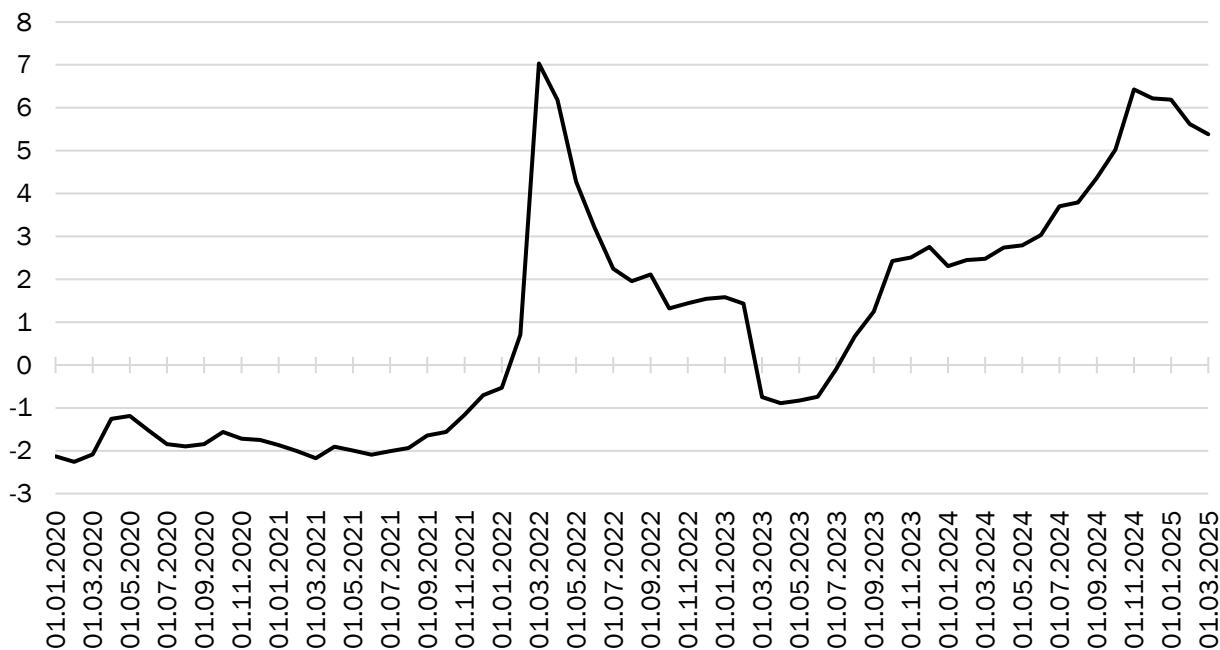


Рис. 5. Динамика итогового индекса CI2, 2020–2025 гг.*

* Составлено по: Банк России : офиц. сайт. URL: <https://www.cbr.ru/>; Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2025).

превышал значение 4 баллов и составлял 4,05 (01.02.2009). Для 2014–2015 гг. пик приходится на 01.02.2015 со значением 4,17 (далее показатель не превышает границу 4 баллов). Таким образом, кризис 2008–2009 гг.

демонстрирует большую интенсивность сравнительно с кризисом 2014–2015 гг.

Далее был рассчитан итоговый индекс CI2 для контрольной выборки 01.01.2020 – 01.03.2025 (рис. 5).

Обсуждение

Период 01.01.2020 – 01.08.2021 отличается стабильным экономическим ростом (максимальное значение индекса составило – 1,52). Период 01.09.2021 – 01.02.2022 характеризуется низким уровнем экономического стресса (максимальное значение индекса пришлось на конец интервала и составило 0,71).

Период 01.03.2022 – 01.09.2022 характеризуется высоким уровнем экономического стресса (01.03.2022 индекс достиг значения в 7,03, что является максимумом за весь период с 2004 по 2025 г.). К 01.10.2022 значение снизилось до 1,32 и сохранялось примерно на том же уровне до 01.02.2023 (этот период можно считать временем умеренного экономического стресса). В период 01.03.2023 – 01.08.2023 значение не превышало 0,67, что свидетельствует о посткризисном восстановлении экономики, однако 01.09.2023 значение индекса увеличилось до 1,25. В последующие месяцы значение индекса превышало верхнюю границу в 2 пункта и имело общую тенденцию к повышению уровня экономического стресса (пик был достигнут 01.11.2024 и составил 6,43).

Таким образом, из контрольной выборки можно выделить два кризисных периода: 01.03.2022 – 01.09.2022 (минимальное значение C_{I2} – 1,96; среднее значение C_{I2} – 3,86; максимальное значение C_{I2} – 7,03) и 01.10.2023 – 01.03.2025 (минимальное значение C_{I2} – 2,31; среднее значение C_{I2} – 3,9; максимальное значение C_{I2} – 6,43).

Возникновение кризисного состояния в период 01.03.2022 – 01.09.2022 обусловлено совокупностью внутренних и внешних факторов, среди которых следует выделить резкое усиление геополитической напряженности и введение экономических санкций, оказывающих значительное давление на макроэкономическую стабильность. Повышение валютных рисков, нарушение логистических цепочек товарооборота, а также колебания цен на мировом сырьевом рынке стали одними из ключевых триггеров, которые сказались на инвестиционном климате, потребительской активности и в конечном итоге усилили экономическую нестабильность.

К снижению индекса кризиса до уровня 1,32 к 01.10.2022 и удержанию его на относительно умеренном уровне до 01.02.2023 можно отнести адаптационные меры со стороны экономических субъектов, а также проведение антикризисной политики государственными органами (в том числе жесткой денежно-кредитной политики Банком России), направленной на стабилизацию финансовых рынков и поддержку стратегических отраслей экономики. Данный промежуток времени характеризуется постепенным снижением уровня неопределенности и восстановлением деловой активности, что соответствует посткризисному периоду в развитии экономики.

Повторное увеличение индекса до 1,25 в сентябре 2023 г. и его резкий последующий рост, превышающий верхнюю границу в 2 пункта, указывает на возобновление кризисной ситуации. Вероятно, данная тенденция связана с накоплением структурных проблем в экономике, усилением инфляционного давления, а также появлением новых внешних вызовов. В целом динамика кризисного индекса в данный промежуток времени отражает активную фазу кризиса, подчеркивая необходимость продолжения мониторинга и разработки комплексных мер по обеспечению устойчивого экономического развития.

Заключение

В ходе исследования разработана модель оценки кризисного состояния, адаптированная к особенностям российской экономики в период 2000–2025 гг. Предложенный агрегированный индекс кризиса на базе таких показателей, как уровень инфляции, курс доллара США к рублю, курс ММВБ, максимальная процентная ставка по вкладам и спрос внешнего рынка на полезные ископаемые, показал высокую эффективность в выявлении кризисных и стабильных периодов развития экономики, что подтверждается сопоставлением с границами общепризнанных экономических кризисов 2008–2009 и 2014–2015 гг. Анализ конечного индекса, рассчитанного по данным контрольной выборки 2020–2025 гг., позволил выделить 2 новых кризисных периода, демонстрирующих высокую степень экономического стресса: 01.03.2022 – 01.09.2022 и

01.10.2023 – 01.03.2025. Таким образом, CI не только подтверждает известные кризисы, но и вносит вклад через количественную оценку их интенсивности и уточнение границ, а также вводит новые кризисные интервалы 2022–2025 гг., уточняя общую периодизацию.

В дальнейшем возможна доработка данного подхода путем включения дополнительных факторов в общий индекс и последующей корректировки весовых коэффициентов для повышения прогностических возможностей модели.

Список источников

1. Головнин М.Ю. Денежно-кредитная политика России: реакция на новые внешние вызовы // Вестник института экономики Российской академии наук. 2023. № 1 (93). С. 7–20.
2. Воронин А.С. Инструменты поддержания экономической стабильности и фазы экономического цикла // Молодая наука – 2023 : сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24–28 апреля 2023 года. Москва : Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2023. С. 40–45. EDN QHDOTY.
3. Коптелов И.О. Особенности влияния финансовых рынков на российский финансовый цикл в современных условиях // Актуальные проблемы управления, экономики и финансов в контексте глобальных вызовов : сборник статей XXVII международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию Уральского филиала Финуниверситета, Челябинск, 8 июня 2023 года. Челябинск : Печатный двор, 2023. С. 63–69. EDN RWSVOB.
4. Матросов В.В., Шалфеев В.Д. Динамическая модель возникновения экономических циклов // Известия высших учебных заведений. Прикладная нелинейная динамика. 2025. Т. 33, № 4. С. 513–530. doi:10.18500/0869-6632-003167. EDN QXMAJO.
5. Чавлеишвили С., Кремер М. Измерение системного финансового стресса и связанных с ним рисков для экономического роста // Рабочие материалы Европейского центрального банка. № 2842. 2022. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2842~9a4cb3f225.en.pdf> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Смирнов С.В., Смирнов С.С. Мониторинг российского делового цикла на основе ежедневных данных // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 26–50. doi:10.32609/0042-8736-2022-5-26-50. EDN ZHBZDY.
7. Маркс К., Клизен К.А., Маккрейкен М. Индекс финансового стресса Федерального резервного банка Сент-Луиса, версия 4 : официальный материал Федерального резервного банка Сент-Луиса. 2022. URL: <https://fredblog.stlouisfed.org/2022/11/the-st-louis-feds-financial-stress-index-version-4/> (дата обращения: 07.11.2025).
8. Годовой отчет Банка России за 2024 г. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 07.11.2025).
9. Демиденко А.А., Демиденко А.И., Демиденко И.А. Исследование зависимости между объемом денежной массы и величиной экономического роста в России // Эпомен: экономические науки. 2022. № 1. С. 284–290.
10. Идрисова З.Н. Факторы влияния на валютный курс российской валюты: исследование и прогноз // Наука и инновационные технологии. 2022. № 3 (24). С. 66–74.
11. Татаринцева Е.Е. Прогнозирование экономических кризисов с помощью математических моделей в целях повышения экономической безопасности // Математические модели техники, технологий и экономики : материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15 мая 2024 года. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С.М. Кирова, 2024. С. 459–463. EDN FTLOAE.
12. Черкасова Н.А. Теории экономических циклов и кризисов как совокупность знаний о формировании экономической динамики // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2024. № 12. С. 159–164. EDN XBQVPW.

References

1. Golovnin M.Yu. Monetary policy of Russia: responding to new external challenges // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 1 (93). Pp. 7–20.

2. Voronin A.S. Tools for maintaining economic stability and phases of the economic cycle // Young Science – 2023 : collection of articles of the X All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, April 24–28, 2023. Moscow : Moscow University of Finance and Law, MFUA, 2023. Pp. 40–45. EDN QHDOTY.
3. Koptelov I.O. Features of the influence of financial markets on the Russian financial cycle in modern conditions // Actual problems of management, economics and finance in the context of global challenges : collection of articles of the XXVII International scientific and practical conference dedicated to the 65th anniversary of the Ural Branch of the Financial University, Chelyabinsk, June 8, 2023. Chelyabinsk : Printing Yard, 2023. Pp. 63–69. EDN RWSVOB.
4. Matrosova V.V., Shalfeev V.D. Dynamic model of the emergence of economic cycles // News of higher educational institutions. Applied nonlinear dynamics. 2025. Vol. 33, No. 4. Pp. 513–530. doi:10.18500/0869-6632-003167. EDN QXMAJO.
5. Chavleishvili S., Kremer M. Measuring systemic financial stress and its risks for growth // ECB Working Paper Series. No. 2842. 2022. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2842~9a4cb3-f225.en.pdf> (date of access: 07.11.2025).
6. Smirnov S.V., Smirnov S.S. Monitoring the Russian business cycle based on daily data // Questions of Economics. 2022. No. 5. Pp. 26–50. doi:10.32609/0042-8736-2022-5-26-50. EDN ZHBZDY.
7. Marks C., Kliesen K.L., McCracken M. The St. Louis Fed's Financial Stress Index, version 4 : official material from the Federal Reserve Bank of St. Louis. 2022. URL: <https://fredblog.stlouisfed.org/2022/11/the-st-louis-feds-financial-stress-index-version-4/> (date of access: 07.11.2025).
8. Annual report of the Bank of Russia for 2024. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (date of access: 07.11.2025).
9. Demidenko A.A., Demidenko A.I., Demidenko I.A. A study of the relationship between the volume of money supply and the magnitude of economic growth in Russia // Epomen: Economic sciences. 2022. No. 1. Pp. 284–290.
10. Idrisova Z.N. Factors influencing the exchange rate of the Russian currency: research and forecast // Science and innovative technologies. 2022. No. 3 (24). Pp. 66–74.
11. Tatarintseva E.E. Forecasting economic crises using mathematical models in order to increase economic security // Mathematical models of engineering, technology and economics : proceedings of the All-Russian Student Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, May 15, 2024. St. Petersburg : St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S.M. Kirov, 2024. Pp. 459–463. EDN FTLOAE.
12. Cherkasova N.A. Theories of economic cycles and crises as a set of knowledge about the formation of economic dynamics // The Eurasian Space: Economics, Law, society. 2024. No. 12. Pp. 159–164. EDN XBQVPW.

Информация об авторах

С.В. Финочко – аспирант кафедры финансов и налогового регулирования Уфимского университета науки и технологий;

О.В. Криони – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры финансов и налогового регулирования Уфимского университета науки и технологий.

Information about the authors

S.V. Phinochko – postgraduate student of the Department of Finance and Tax Regulation of the Ufa University of Science and Technology;

O.V. Krioni – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance and Tax Regulation of the Ufa University of Science and Technology.

Статья поступила в редакцию 09.11.2025; одобрена после рецензирования 30.01.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 09.11.2025; approved after reviewing 30.01.2026; accepted for publication 13.05.2026.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 314.18

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-38-52

Влияние социально-экономических факторов на количество аборт в регионах России: эмпирическая оценка

Славик Тахарович Амоян¹, Наталья Рэмовна Кельчевская²

^{1,2} Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Екатеринбург, Россия

¹ slavik.amoyan.94@bk.ru

² n.r.kelchevskaya@urfu.ru

Аннотация. В статье эмпирически анализируется влияние социально-экономических факторов на количество аборт в регионах России. Актуальность исследования обусловлена сохраняющимся демографическим кризисом, который выражается в естественной убыли населения, и необходимостью поиска дополнительных резервов повышения рождаемости за счет снижения числа искусственных прерываний беременности. Цель исследования заключается в выявлении социально-экономических факторов, оказывающих влияние на количество аборт в регионах России. В работе применены методы эконометрического анализа панельных данных за 2019–2023 гг. по 85 субъектам Российской Федерации. Данные методы включают анализ описательной статистики и корреляционно-регрессионный анализ, тесты на наличие мультиколлинеарности, гетероскедастичности и автокорреляции, а также спецификационные тесты. Построены регрессия пула и регрессионные модели с фиксированными и случайными эффектами. Проведены спецификационные тесты, определившие модель с фиксированными эффектами как наилучшую. Результаты показали, что уровень потребления алкоголя, численность акушеров-гинекологов, ВРП на душу населения, расходы на здравоохранение, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума и обеспеченность жильем статистически значимо влияют на количество аборт. Подтверждено, что улучшение социально-экономического положения, повышение финансирования здравоохранения и улучшение жилищных условий способствуют снижению числа аборт, тогда как высокий уровень бедности и злоупотребление алкоголем повышают их количество. Сделан вывод о необходимости комплексной демографической политики, ориентированной не только на финансовую поддержку семей, но и на улучшение качества жизни и условий социального благополучия. Ограничения исследования связаны с коротким временным периодом анализа и отсутствием учета культурных и психоэмоциональных факторов. Перспективы дальнейших научных работ заключаются в использовании опросных методов для выявления индивидуальных мотивов принятия решения об аборте.

Ключевые слова: аборт, искусственное прерывание беременности, демография, рождаемость, регрессия, панельные данные, эконометрика, регионы

Основные положения:

- ♦ количество аборт в российских регионах определяется социально-экономическими факторами, среди которых уровень ВРП на душу населения, расходы на здравоохранение, уровень бедности, потребление алкоголя и обеспеченность жильем;
- ♦ модель с фиксированными эффектами наиболее точно описывает межрегиональные различия и влияние социально-экономических детерминант на количество аборт;

◆ комплексная демографическая политика должна быть направлена не только на материальную поддержку семей, но и на улучшение качества жизни, развитие системы здравоохранения, повышение социального благополучия населения.

Для цитирования: Амоян С.Т., Кельчевская Н.Р. Влияние социально-экономических факторов на количество аборт в регионах России: эмпирическая оценка // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 38–52. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-38-52.

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

The impact of socio-economic factors on the number of abortions in Russian regions: empirical assessment

Slavik T. Amoyan¹, Natalya R. Kelchevskaya²

^{1,2} Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

¹ slavik.amoyan.94@bk.ru

² n.r.kelchevskaya@urfu.ru

Abstract. The article empirically analyzes the influence of socio-economic factors on the number of abortions in the regions of Russia. The relevance of the study is due to the ongoing demographic crisis, which is reflected in the natural decline of the population, and the need for finding additional reserves to increase the birth rate by reducing the number of artificial termination of pregnancy. The purpose of the study is to identify socio-economic factors influencing the number of abortions in the regions of Russia. The paper uses the methods of econometric analysis for panel data for 2019–2023 for 85 constituent entities of the Russian Federation. These methods include descriptive statistics analysis, correlation and regression analysis; tests for the presence of multicollinearity, heteroscedasticity and autocorrelation, as well as specification tests. The pool regression and regression models with fixed and random effects are constructed. The specification tests were carried out, which determined the fixed-effects model as the best one. The results showed that alcohol consumption, the number of obstetricians and gynecologists, GRP per capita, health care costs, the proportion of the population with incomes below the subsistence level and housing availability significantly affect the number of abortions. It has been confirmed that improvements in the socio-economic situation, increased financing of health care and improved housing conditions contribute to a decrease in the number of abortions, while high levels of poverty and alcohol abuse increase their number. The conclusion is made about the need for a comprehensive demographic policy focused not only on financial support for families, but also on improving the quality of life and conditions of social well-being. The limitations of the study are related to the short time period of the analysis and the lack of consideration of cultural and psycho-emotional factors. The prospects for further scientific work lie in the use of survey methods to identify individual motives for deciding on abortion.

Keywords: abortions, artificial termination of pregnancy, demography, birth rate, regression, panel data, econometrics, regions

Highlights:

- ◆ the number of abortions in Russian regions is determined by socio-economic factors, including the level of GRP per capita, health care costs, poverty, alcohol consumption and housing provision;
- ◆ the fixed-effects model most accurately describes inter-regional differences and the impact of socio-economic determinants on the number of abortions;
- ◆ a comprehensive demographic policy should be aimed not only at financial support for families, but also at improving the quality of life, developing the healthcare system, and improving the social well-being of the population.

For citation: Amoyan S.T., Kelchevskaya N.R. The impact of socio-economic factors on the number of abortions in Russian regions: empirical assessment // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 38-52. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-38-52.

Введение

В настоящее время Россия сталкивается с серьезными демографическими вызовами, обусловленными целым рядом причин, включая колебания в экономике, социальные проблемы и изменения в ценностных ориентирах общества. Решение проблемы демографии является одной из первостепенных задач, ставящихся перед страной. Данная проблема подразумевает преобладание смертности над рождаемостью (рис. 1).

В представленный на рис. 1 период численность родившихся систематически снижается. Начиная с 2016 г. в стране наблюдается естественная убыль. Поэтому, несомненно, можно говорить о наличии демографического кризиса.

Согласно прогнозу Росстата, численность родившихся начнет постепенно увеличиваться начиная с 2029 г. Превышения рождаемости над смертностью, т.е. естественного прироста следует ожидать после 2037 г. К 2046 г. численность населения России уменьшится до 138,77 млн человек, при этом женщин будет

значительно больше, чем мужчин. Прогнозируемая средняя продолжительность жизни составит почти 80 лет [1].

Наличие в России глубокого демографического кризиса признано не только на уровне статистики, но и на высшем государственном уровне. В январе 2025 г. на заседании наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив Президент РФ Владимир Путин охарактеризовал демографические вызовы как ключевые для российских властей [2].

Правительство РФ принимает меры для стимулирования рождаемости, включая реализацию демографических программ, продление и увеличение размера материнского капитала, а также введение иных выплат для матерей и семей. В целом данные меры позволили достичь определенных результатов: в 2007 г. впервые в XXI в. в России годовое число рождений превысило число прерванных беременностей, а в 2012 г. впервые после распада Советского Союза рождаемость превысила общий уровень смертности [3]. Однако данные меры недостаточны для кардинального реше-

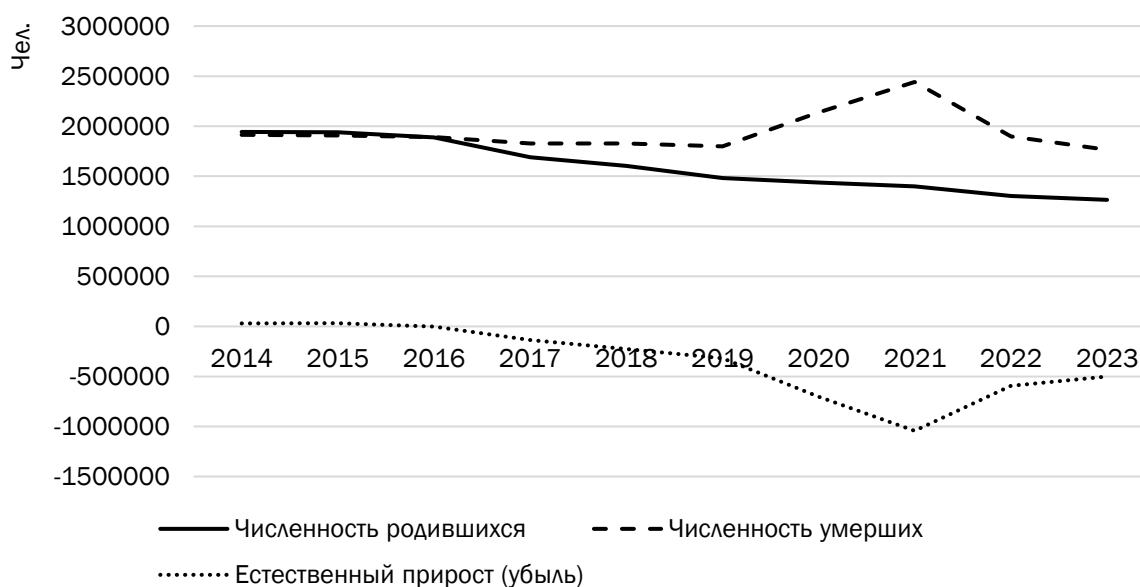


Рис. 1. Показатели естественного движения населения*

* Составлено по: Демография / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 01.08.2025).

ния проблемы, требующей комплексного подхода и поиска новых методов.

Одним из перспективных направлений в демографической политике видится сокращение количества аборт. Данная проблема активно обсуждается сегодня, именно в этой области существуют большие резервы увеличения естественного прироста населения, которые могут исчисляться сотнями тысяч граждан ежегодно [4]. В научной работе Н.А. Екимовой при моделировании демографического роста количество аборт было выявлено в качестве значимого фактора [5].

На рис. 2 представлена динамика количества аборт на 1000 женщин фертильного возраста.

На рис. 2 видна выраженная устойчивая тенденция к значительному снижению показателя на протяжении всего рассматриваемого периода. Количество аборт на 1000 женщин 15–49 лет сократилось на 41,7% в 2023 г. относительно 2015 г. Такой спад свидетельствует о позитивных изменениях в репродуктивном поведении населения и в системе здравоохранения.

Результаты проводимой внутренней политики говорят о значительном снижении числа аборт, наблюдавшемся на протяжении последних 20 лет. Данная положительная дина-

мика обусловлена комплексом факторов, включая повышение доступности современных средств контрацепции, трансформацию общественных установок, реализацию просветительских программ в сфере репродуктивного здоровья и сексуального образования, а также совершенствование медицинских технологий. Совокупное воздействие данных мер, по всей видимости, способствовало снижению уровня нежелательных беременностей, что и привело к сокращению количества аборт в России [6].

Социально-экономические показатели российских регионов тесно взаимосвязаны рождаемостью [7]. Таким образом, целью данного исследования являются выявление и анализ социально-экономических факторов регионов России, оказывающих влияние на количество аборт, и выработка адекватных мер воздействия для снижения их числа. Для достижения данной цели необходимо выполнение следующих задач:

- ◆ провести сбор, верификацию и формирование панельного (сбалансированного или несбалансированного) массива данных по ключевым социально-экономическим индикаторам для 85 субъектов Российской Федерации за период 2019–2023 гг.;
- ◆ построить и сравнить ряд альтернативных эконометрических моделей; определить

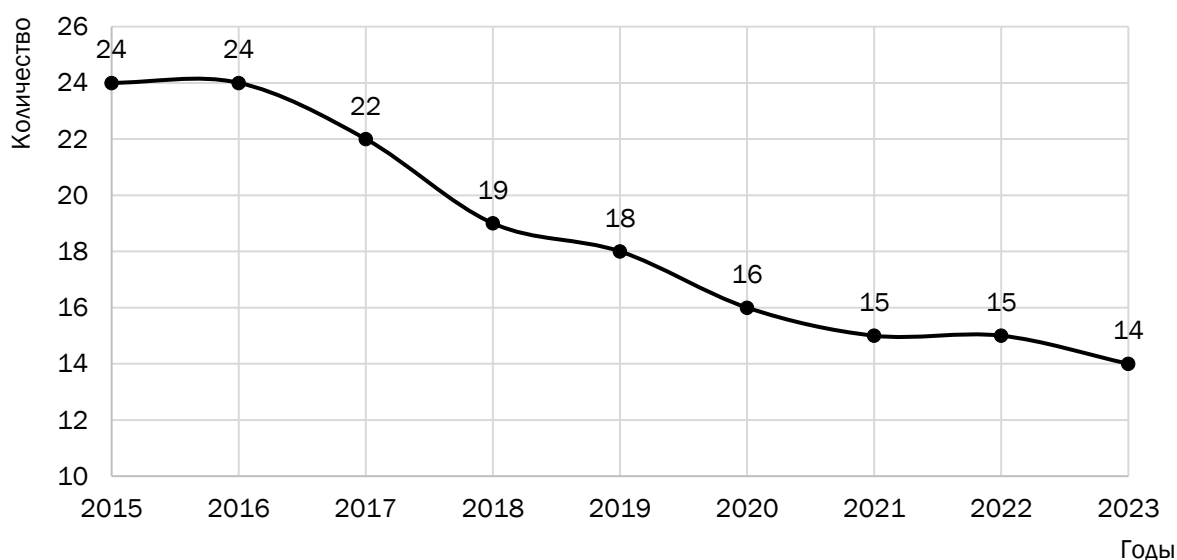


Рис. 2. Динамика числа аборт на 1000 женщин 15–49 лет*

* Составлено по: Регионы России. Социально-экономические показатели / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.08.2025).

модель, наилучшим образом описывающую исследуемые зависимости;

♦ выявить статистически значимые социально-экономические факторы и оценить направление и силу их влияния на количество абортотворцев;

♦ проанализировать региональную специфику полученных результатов;

♦ на основе результатов эмпирического анализа сформулировать научно обоснованные рекомендации для демографической политики.

Стоит отметить, что все чаще ходят дискуссии о запрете абортотворцев. По мнению А.С. Литвина, искусственное прерывание беременности является одним из основных факторов, негативно влияющих на показатель рождаемости в стране [8]. Разрешение на проведение абортотворцев закреплено на законодательном уровне, что, по мнению исследователя, противоречит проводимой Россией демографической политике. Тем не менее сейчас активно развивается так называемая «профилактика абортотворцев», которая применяется с целью убедить женщину сохранить беременность [9].

Запрет абортотворцев на законодательном уровне является проблемной задачей, так как есть риск развития нелегального рынка медицинских услуг, что может угрожать здоровью и безопасности населения. Нелегальный (криминальный) аборт обычно проводится с грубыми нарушениями правил стерильности, что обуславливает риск возникновения микробных инфекций слизистых оболочек [10]. Поэтому демографическая политика в области абортотворцев должна предполагать эффективную работу с детерминантами абортотворческого поведения женщин с целью снижения прерываний беременности.

Эконометрическому моделированию числа абортотворцев и абортотворческого поведения женщин посвящено множество научных работ.

В статье О.А. Ситкиной количество абортотворцев выступает в качестве объясняющей переменной, объясняемая переменная – рождаемость на 1000 человек населения. В работе использованы методы эконометрического моделирования, в том числе корреляционный и множественный регрессионный анализ. Автор сделал вывод о том, что связь между рождаемостью и

абортотворцами обратная. Предлагается широкомащтабно информировать о вреде абортотворцев среди разных слоев населения [11].

Различные факторы, влияющие на абортотворческое поведение, исследуются также в статье Б.И. Алехина. Автор методом коинтеграционного анализа выявил детерминанты числа абортотворцев на 1000 женщин в возрасте 15–49 лет. К ним относятся потребительские расходы, доля расходов на алкогольную продукцию в общей структуре потребительских расходов, среднедушевые денежные доходы, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума. Причем данные независимые факторы имеют краткосрочный эффект [12].

Влияние высшего образования на абортотворческое поведение исследуется в статье С.И. Долгих и Б.С. Потанина. Выборка включает в себя 1612 женщин, из которых 357 сделали аборт. При составлении модели, помимо переменной интереса – наличия высшего образования у женщины, учитывались такие контрольные переменные, как возраст, доход, количество детей, семейный статус, место проживания и пр. Результаты проведенного эконометрического анализа показали, что наличие высшего образования у женщины снижает вероятность проведения аборта приблизительно на 0,1. В работе статистически обосновано, что при оценке модели необходимо учитывать неслучайный отбор в количество беременных женщин для получения более достоверных результатов влияния наличия высшего образования. После устранения негативного влияния гетероскедастичности и учета случайных эффектов оценка влияния высшего образования значительно не изменилась, что говорит о высокой устойчивости полученных результатов [13].

Иностранные исследователи также широко изучают факторы, влияющие на абортотворцы. Так, эфиопские ученые G. Gilano, S. Hailegebreal в своей работе изучали индивидуальные и общественные детерминанты, связанные с прерыванием беременности среди молодых женщин в Эфиопии, с акцентом на формирование аргументированной базы для разработки политики в сфере демографии и репродуктивного здоровья. Исследователи использовали пространственные данные для построения двумерной и многоуровневой бинар-

ной логистической регрессии, что позволило учитывать влияние как индивидуальных, так и общественных факторов. Выборка включала в себя 6401 женщину в возрасте от 15 до 24 лет. Результаты показали, что наиболее значимыми факторами, повышающими вероятность аборта, являются возраст 20–24 лет, количество разводов, а также принадлежность к группе с более высоким уровнем благосостояния. Напротив, наличие одного или более родов и возраст начала половой жизни старше 18 лет снижали вероятность аборта [14].

В работе J. Čihák, V. Kotrba, M. Borošová эмпирически анализируются факторы, определяющие частоту абортов как в развивающихся, так и в развитых европейских странах с 1990 по 2021 г. В данном исследовании анализируются экономические, социальные и законодательные факторы во всех европейских странах. Авторы статьи использовали регрессию с фиксированными эффектами. Результаты теста Хаусмана показали, что фиксированные эффекты предпочтительнее случайных. Результаты исследования подтверждают гипотезу ученых, что факторы, определяющие частоту абортов, различаются в развитых и развивающихся странах. Более высокий ВВП на душу населения связан с более низким уровнем абортов. Безработица также оказала значительное негативное влияние на уровень абортов. В развивающихся странах уровень образования женщин оказался наиболее значимым фактором, снижающим частоту абортов. Исследователи сделали вывод о том, что в данных странах повышение уровня образования и доступности контрацепции может быть эффективной стратегией снижения числа нежелательных беременностей [15].

F. Gonzalez, T. Quast анализировали взаимосвязь между абортами и экономическими колебаниями на уровне штатов США за период с 1995 по 2016 г. Включив в модель фиксированные эффекты, исследователи не обнаружили статистически значимой связи между общим количеством абортов и уровнем безработицы за весь период выборки. Однако ученые наблюдают проциклическую связь в период с 2004 по 2010 г., когда увеличение уровня безработицы на 1 процентный пункт приводит к снижению количества абортов примерно на

5%. Анализ по возрастным подгруппам указывает на проциклическую связь между частотой абортов и возрастом женщин. Связи, которые наблюдают исследователи в младших возрастных группах, особенно выражены в штатах с ограничениями на финансирование абортов по программе Medicaid. Авторы статьи пришли к выводу, что экономические условия могут быть важным фактором при принятии решения об аборте [16].

Таким образом, представленные исследования дают понять, что основными детерминантами количества абортов являются уровень дохода, инвестиции в здравоохранение, злоупотребление алкогольной продукцией и другие факторы.

Методы

Данное исследование основывается на эконометрическом анализе панельных данных для 85 регионов России за период 2019–2023 гг. Методологический инструментарий включает предварительный анализ данных посредством описательной статистики и корреляционного анализа, тесты на наличие мультиколлинеарности, гетероскедастичности и автокорреляции. Выбор наилучшей модели проводится с помощью спецификационных тестов (F-тест, тест Бройша-Пагана, тест Хаусмана).

В рамках исследования использованы статистические данные Федеральной службы государственной статистики. Выборка насчитывает 425 наблюдений. В выборку не включены ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области ввиду отсутствия статистических данных.

На рис. 3 представлены регионы с наибольшим и наименьшим числом абортов в 2023 г.

По рис. 3 видно, что Сахалинская область, Республика Алтай и Республика Тыва в 2023 г. имели максимальное число искусственных прерываний беременности среди других субъектов РФ. Данные регионы расположены в восточной части России. Республика Алтай и Республика Тыва граничат друг с другом. Сахалинская область является одним из регионов – лидеров по рождаемости и по объему ВРП. Здесь наблюдается прямая зависимость: укрепление финансово-экономической базы Сахалинской области создает условия не только для повышения рождаемости, но и для повышения



Рис. 3. Регионы России с наибольшим и наименьшим количеством аборт*

* Составлено по: Регионы России. Социально-экономические показатели / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 10.08.2025).

Таблица 1

Описание переменных

| Название переменной | Описание переменной | Источник |
|------------------------|--|------------------------------|
| Зависимая переменная | | |
| abortion | Количество аборт на 1000 женщин 15–49 лет | Росстат |
| Объясняющие переменные | | |
| alcohol | Розничные продажи алкогольной продукции на душу населения, в литрах этанола | ЕМИСС |
| divorces | Общий коэффициент разводимости на 1000 человек населения | Росстат |
| doctors | Количество акушеров-гинекологов на 100 000 человек населения | Statprivat |
| grp | Валовой региональный продукт на душу населения, руб./чел. | Росстат |
| illness | Количество пациентов с диагнозом болезни мочеполовой системы, установленным впервые в жизни, на 1000 человек населения | Росстат |
| l_health | Логарифм расходов консолидированного бюджета субъекта РФ на здравоохранение в расчете на 1 человека, млн руб./чел. | Рассчитан по данным Росстата |
| poverty | Численность населения с доходами ниже границы бедности, % от общей численности населения | Росстат |
| square | Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на 1 жителя, м ² | Росстат |

количества аборт [17]. Примечательно то, что субъекты с минимальным числом аборт географически расположены на Северном Кавказе, который отличается высоким влиянием религии (ислама), нацеленностью жителей на многодетность, более крепкими браками [18]. Максимальное значение числа аборт в 5,6 раза превышает минимальное значение.

Переменные для построения регрессионной модели представлены в табл. 1.

В качестве объясняемой (зависимой) переменной был выбран показатель количества искусственных прерываний беременности (abortion) на 1000 женщин фертильного возраста, т.е. 15–49 лет. Представленные в табл. 1 объясняющие (независимые) переменные характеризуют социально-экономиче-

ское развитие региона. Данные переменные отобраны на основе предположений об их влиянии на зависимую переменную.

Розничные продажи алкогольной продукции (alcohol) характеризуют то, насколько сильно в регионе злоупотребляют алкоголем. В состоянии алкогольного опьянения люди подвержены необдуманным действиям, иногда приводящим к нежелательной беременности.

Предположение о влиянии разводов (divorces) достаточно противоречивое, поскольку решение о проведении аборта после развода зависит от множества личных и психосоциальных факторов.

Количество акушеров-гинекологов (doctors) является фактором, который показывает доступность женских консультаций по репродуктивному здоровью, а также доступность самих аборт.

Валовой региональный продукт на душу населения (grp) характеризует уровень экономического развития региона и косвенно оценивает благосостояние населения субъекта страны. В регионах с высоким ВРП граждане

обладают большими доходами, имеют доступ к качественной медицине.

Болезни мочеполовой системы (illness) могут существенно влиять на решение о проведении аборта, так как они способны осложнить течение беременности и создать угрозу здоровью женщины.

Расходы бюджета региона на здравоохранение в расчете на душу населения (health) характеризуют доступность и качество медицинских услуг в регионе. Исходя из расположения наблюдений на диаграмме рассеяния (рис. 4) к значениям данной переменной добавлен логарифм.

По рис. 4 видно, что на диаграмме до логарифмирования имеется множество выбросов, и связь здесь явно не линейная. Наблюдения после логарифмирования более упорядочены, что показывает более сильную связь между расходами на здравоохранение и количеством аборт. Поэтому предположим, что функциональная зависимость между переменными является нелинейной, и включим в модель независимую переменную с логарифмом.



Рис. 4. Взаимосвязь переменной health до и после логарифмирования с переменной abortion

Численность населения с доходами ниже границы бедности (poverty) также может влиять на количество аборт. Недостаток собственных финансов может делать невозможным содержание ребенка и обеспечение ему необходимого ухода.

Количество квадратных метров, приходящихся на одного жителя (square), необходимо для оценки влияния жилищного фонда на количество аборт. В исследовании Р.Н. Елькиной, Н.А. Стреловой и Е.В. Ненаховой 78% опрошенных женщин заявили, что улучшение жилищных условий могло бы убедить отказаться от аборта [19]. Если у семьи или у женщины нет достаточной жилплощади для того, чтобы обеспечить комфортное проживание для себя и будущего ребенка, то это может быть основанием для принятия решения о проведении аборта.

Стоит отметить, что факторы, характеризующие психоэмоциональное состояние женщины, ее взаимоотношения в семье, трудно измеримы. Поэтому в данном исследовании рассматривается именно влияние социально-экономических факторов внешней среды.

В исследовательских целях выдвинуты следующие гипотезы:

H1: увеличение ВРП на душу населения приводит к сокращению количества аборт в регионе.

H2: уменьшение доли населения с доходами ниже величины прожиточного минимума ведет к снижению количества аборт в регионе.

H3: рост расходов региональных бюджетов на здравоохранение положительно влияет на снижение количества аборт.

Результаты

Перед построением регрессионной модели с панельными данными необходимо представить описательную статистику отобранных переменных (табл. 2).

Среднее, медианное, минимальное и максимальное значения переменных являются показателями положения. У *grp* наблюдается заметное различие между средним числом и медианой, что говорит о несимметричном распределении значений данной переменной. В остальных случаях разница между средним и медианой не такое существенное. В силу заметной социально-экономической дифференциации в регионах России наблюдаются значительные размахи вариации (разницы между максимумом и минимумом) у всех переменных.

Возможна вероятность того, что переменные в данном наборе могут коррелировать между собой. Достаточно сильная корреляция ($> 0,7$) может исказить полученные по модели результаты, что приведет к неверным выводам. Сильная корреляционная связь может присутствовать между *doctors* и *I_health*, поскольку расходы на здравоохранение включают в себя увеличение рабочих мест в больницах.

I_health также может коррелировать с *grp*, так как вложения в здравоохранение позволяют увеличивать валовую добавленную стоимость данной отрасли. Валовая добавленная стоимость, в свою очередь, входит в структуру ВРП, поэтому связь здесь возможна. К тому же 2 показателя рассчитаны на душу населения, что также может быть причиной возможной сильной взаимосвязи.

Таблица 2

Описательная статистика переменных

| Название переменной | Среднее | Медиана | Минимум | Максимум |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| abortion | 17,36 | 16,20 | 4,70 | 37,00 |
| alcohol | 6,48 | 6,52 | 0,09 | 11,97 |
| divorces | 4,48 | 4,40 | 0,80 | 7,60 |
| doctors | 14,49 | 13,91 | 3,36 | 28,76 |
| grp | 903339,49 | 546442,60 | 141496,00 | 11995394,30 |
| illness | 40,07 | 37,60 | 9,00 | 117,00 |
| I_health | 2,29 | 2,18 | 0,82 | 4,43 |
| poverty | 12,58 | 12,10 | 3,60 | 34,10 |
| square | 27,89 | 28,10 | 14,10 | 37,90 |

Заметная обратная связь возможна между poverty и square. Такое предположение сделано, поскольку большая жилая площадь, наоборот, будет указывать на то, что у населения высокий уровень доходов.

Необходимо построить матрицу парных коэффициентов корреляции для обнаружения мультиколлинеарности (табл. 3).

По данной матрице видно, что высокие коэффициенты корреляции ($> 0,7$) не наблюдаются, следовательно, можно сделать вывод об отсутствии мультиколлинеарности. Как и ожидалось, между doctors и l_health заметная связь. Также весьма заметная связь, близкая

к сильной, имеется между grp и l-health. Предположение об обратной связи между переменными poverty и square также подтверждается.

Для оценки влияния социально-экономических факторов на количество аборт составлены 3 регрессионные модели: регрессия пула или сквозная регрессия (далее – pooled), модель с фиксированными эффектами (далее – FE) и модель со случайными эффектами (далее – RE). Получившиеся модели представлены в табл. 4 (в скобках под коэффициентами содержатся стандартные ошибки).

При составлении моделей применялись робастные стандартные ошибки в форме Arel-

Таблица 3

Матрица парных коэффициентов корреляции

| | abortion | alcohol | divorces | doctors | grp | illness | l_health | poverty | square |
|----------|----------|---------|----------|---------|-------|---------|----------|---------|--------|
| abortion | 1,00 | | | | | | | | |
| alcohol | 0,43 | 1,00 | | | | | | | |
| divorces | 0,25 | 0,38 | 1,00 | | | | | | |
| doctors | 0,26 | 0,53 | 0,21 | 1,00 | | | | | |
| grp | 0,20 | 0,33 | 0,16 | 0,45 | 1,00 | | | | |
| illness | 0,09 | 0,19 | 0,12 | 0,22 | 0,35 | 1,00 | | | |
| l_health | 0,26 | 0,55 | 0,24 | 0,51 | 0,67 | 0,13 | 1,00 | | |
| poverty | 0,16 | -0,52 | -0,20 | -0,44 | -0,37 | -0,08 | -0,45 | 1,00 | |
| square | -0,09 | 0,42 | 0,15 | 0,20 | -0,10 | -0,01 | -0,01 | -0,52 | 1,00 |

Таблица 4

Оценка коэффициентов регрессии

| Название независимой переменной | Pooled | FE | RE |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| alcohol | 1,702*** (0,261) | 0,478* (0,265) | 0,008 (0,225) |
| divorces | 0,731* (0,418) | -0,092 (0,157) | -0,069 (0,146) |
| doctors | 0,178 (0,131) | 0,257** (0,107) | 0,363*** (0,088) |
| grp | 0,000* (0,000) | -0,000*** (0,000) | -0,000*** (0,000) |
| illness | -0,033 (0,032) | 0,010 (0,018) | 0,018 (0,019) |
| l_health | -0,153 (1,047) | -2,721*** (0,434) | -2,508*** (0,431) |
| poverty | 0,755*** (0,165) | 0,363** (0,162) | 0,390** (0,154) |
| square | -0,144 (0,333) | -0,374** (0,184) | -0,438** (0,171) |
| const | -4,001 (6,393) | 29,530*** (6,440) | 25,285*** (6,287) |
| R ² | 0,449 | 0,620 | - |
| N | 425 | 425 | 425 |

Примечание – *, **, *** – значимость коэффициента на 10%-, 5%-, 1%-ном уровнях соответственно.

lano, поскольку по результатам соответствующих тестов в данных моделях наблюдаются гетероскедастичность и автокорреляция первого порядка.

У переменных *divorces*, *grp*, *illness* знак перед коэффициентом неодинаковый во всех моделях. Коэффициент при переменной *divorces* является положительным в моделях, где он также является незначимым. У *grp* в моделях FE и RE коэффициент не только обладает более высоким уровнем значимости (1%), но и является отрицательным, в отличие от коэффициента перед переменной *grp* в регрессии пула. Переменная *illness* незначима во всех моделях, поэтому оценивать знаки перед коэффициентами не представляется необходимым.

Для определения наилучшей модели необходимо сравнить их с помощью спецификационных тестов. Наилучшая модель – это та модель, которая больше подходит под данный набор переменных.

Для выбора между *pooled* и FE применяют F-тест, в результате которого F-статистика оказалась значимой на 1%-ном уровне. Следовательно, отвергается нулевая гипотеза о том, что фиксированные эффекты равны нулю и принимается альтернативная гипотеза о значительной роли данных эффектов. Отметим, что более высокий коэффициент детерминации в FE регрессии по сравнению с *pooled* показывает большую роль индивидуальных особенностей регионов, которые учитываются в FE-модели и отсутствуют в *pooled* регрессии. В итоге между данными двумя моделями выбор делается в пользу FE-регрессии.

Также сравним *pooled*-модель с RE-регрессией, применив тест Бройша – Пагана. Хи-квадрат-статистика оказалась значимой на 1%-ном уровне, поэтому RE-модель лучше *pooled*.

С помощью теста Хаусмана определим, какая модель лучше – FE или RE. Тестовая статистика является значимой на 1%, что позволяет сделать вывод о несостоятельности оценок модели со случайными эффектами и выбрать модель с фиксированными эффектами в качестве итоговой.

Таким образом, переменная *alcohol* значима на 10%-ном уровне, переменные *doctors*, *poverty* и *square* значимы на 5%-ном уровне, а

переменные *grp*, *l_health* значимы на 1%-ном. По результатам исследования не удалось подтвердить значимость *divorces* и *illness*.

Обсуждение

Увеличение ВРП на душу населения, являющегося индикатором экономического благосостояния региона, приводит к снижению количества аборт. Прежде всего, более высокий ВРП обычно отражает рост доходов граждан, снижение уровня бедности и повышение финансовой стабильности домохозяйств. В таких условиях планирование семьи становится более осознанным и менее подверженным влиянию страха перед экономической несостоятельностью. Семьи чувствуют большую уверенность в возможности обеспечить ребенка, оплатить образование и создать достойный уровень жизни. Так снижается прерывание беременности по материальным соображениям.

Увеличение расходов региональных бюджетов на здравоохранение обычно сопровождается улучшением доступности и качества медицинской помощи, профилактических программ и просветительских мероприятий. Поэтому данный фактор значимо влияет на количество аборт. Развитие системы охраны материнства и детства, предоставление социальной и психологической поддержки беременным женщинам формируют условия, при которых меньше женщин видят в аборте единственный выход. Таким образом, рост бюджетных расходов на здравоохранение косвенно снижает число аборт. Экономическая интерпретация влияния фактора по модели следующая: увеличение расходов на здравоохранение на 1% приводит к снижению количества аборт на 0,027 ед.

Доля населения с доходами ниже границы бедности также является значимым фактором. Увеличение данного показателя на 1 процентный пункт способствует росту числа аборт на 0,363 ед. Бедность часто коррелирует с низким уровнем образования и информированности в вопросах репродуктивного здоровья. Важно отметить и институциональный аспект: в бедных регионах государственная система социальной поддержки часто работает неэффективно или ее объем недостаточен, чтобы стать

реальной помощью, а не символической. Поэтому рост числа абортот становится индикатором социального неблагополучия.

Рост общей площади жилых помещений, приходящихся в среднем на одного жителя, на 1 м² приводит к снижению количества абортот на 0,374 ед. Данное влияние не прямое, а опосредованное через целый комплекс условий. Увеличение жилой площади на человека является индикатором повышения уровня жизни и экономического благосостояния семьи. Большое и более комфортабельное жилье снижает уровень хронического стресса, связанного с перенаселенностью, скученностью и отсутствием личного пространства, что создает более стабильную и спокойную психологическую атмосферу для всех членов семьи. Также при принятии решения об абортот семья, в которой уже есть как минимум один ребенок, оценивает, насколько комфорта и приемлемы жилищные условия для проживания еще одного ребенка.

Розничные продажи алкоголя положительно влияют на количество абортот по разным причинам. В первую очередь, употребление алкоголя может привести к снижению контроля над своим поведением и решениями, что может привести к нежелательной беременности. Также злоупотребление алкоголем негативно сказывается на материальном положении семьи. В то же время употребление алкоголя матерью негативно влияет на здоровье ребенка в утробе, что также может быть причиной прерывания беременности. Экономическая интерпретация данного фактора по модели следующая: рост продаж алкоголя на 1 литр приводит к увеличению количества абортот на 0,478 ед.

По модели увеличение числа акушеро-гинекологов на 1 человека приводит к росту количества абортот на 0,257. Однако данное влияние с точки зрения здравого смысла некорректно и могло быть вызвано небольшим временным промежутком исследования. Большое количество акушеро-гинекологов означает более легкий доступ для женщин к квалифицированному подбору современных и эффективных методов контрацепции, что прямо предотвращает нежелательную беременность. Данные врачи выполняют функции консульти-

рования, просвещения, профилактики нежелательной беременности. Также гинекологи проводят преабортот консультирование, в ходе которого есть вероятность переубедить женщину и сохранить беременность [20].

Полученные выводы находят подтверждение и в региональных различиях, представленных на рис. 3. Наибольшее количество абортот фиксируется в Республике Тыва, где относительно низкий уровень ВРП на душу населения. Также данный регион в 2023 г. имеет самый низкий показатель общей площади жилых помещений, приходящихся на одного жителя. По доле населения с доходами ниже границы бедности Республика Тыва располагается на втором месте в 2023 г. Республика Алтай также имеет относительно низкий ВРП на душу населения и существенную долю населения с доходами ниже границы бедности. Сахалинская область выделяется тем, что данный субъект РФ располагается на втором месте по продажам алкоголя, уступая лишь Республике Карелия. Однако остальные выявленные в исследовании детерминанты абортот имеют весьма приемлемые значения. Поэтому большое количество абортот в Сахалинской области объясняется не столько социально-экономическими факторами, сколько индивидуальными характеристиками региона.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить влияние социально-экономических факторов на количество абортот в регионах России. Полученные результаты в целом согласуются с выводами, представленными в иных исследованиях, которые были рассмотрены в данной работе. Отрицательная зависимость числа абортот от уровня ВРП на душу населения и расходов на здравоохранение подтверждает выводы J. Čihák, V. Kotrba, M. Borošová [15] и F. Gonzalez, T. Quast [16], подчеркивающие роль экономических условий и доступности медицинских услуг. В то же время положительное влияние уровня бедности и потребления алкоголя на количество абортот соответствует результатам Б.И. Алехина [12], акцентирующего внимание на дестабилизирующем воздействии социального неблагополучия на абортотное поведение женщин.

Эмпирическая проверка гипотез показала их состоятельность: рост ВРП на душу населения, увеличение расходов на здравоохранение, а также сокращение доли населения с доходами ниже величины прожиточного минимума действительно способствуют снижению количества аборт в регионах России. Таким образом, цель исследования – выявление значимых социально-экономических детерминант абортивного поведения – достигнута, а предложенные гипотезы – подтверждены.

Полученные результаты подтверждают актуальность исследования. Снижение количества аборт в России является не только медицинским и социальным приоритетом, но и одним из ключевых направлений демографической политики в условиях сохраняющейся естественной убыли населения.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении существующих представлений о детерминантах аборт в российских регионах, а также в использовании методов анализа панельных данных, позволяющих более точно оценивать влияние социально-экономических факторов в разные годы.

В практическом аспекте данное исследование демонстрирует необходимость комплексной демографической политики. Наряду с финансовой поддержкой семей требуется повышение качества и доступности здравоохранения, снижение уровня бедности, улучшение

жилищных условий, профилактика алкоголизации населения. То есть полученные результаты подчеркивают, что сокращение количества аборт без их запрета возможно при системном подходе, ориентированном на повышение уровня социального благополучия и качества жизни населения.

Несмотря на значимость полученных результатов, исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, анализ в силу недостатка статистических данных охватывает относительно короткий период (2019–2023 гг.), который не позволяет в полной мере выявить долгосрочные закономерности. Во-вторых, отобранные переменные отражают главным образом социально-экономические аспекты регионов России, тогда как культурные, религиозные и психоэмоциональные факторы остались за рамками модели ввиду трудности их количественного измерения. В-третьих, межрегиональные различия в статистических данных регионов также могут оказывать влияние на точность оценок модели.

Дальнейшие исследования данной темы предполагают изучение абортивного поведения посредством опроса разных женщин и составления на основе опроса логит- и пробит-моделей. Данные модели бинарного выбора позволят более точно определить факторы, влияющие на принятие решения об искусственном прерывании беременности.

Список источников

1. Сафонова С.Г., Шейхова М.С. Демографическая ситуация в современной России: особенности, тенденции, прогнозы // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 9. С. 386–401.
2. Серебренникова Д.А. Преодоление демографического кризиса в России: политика, право, исторический опыт и современные задачи государства // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2025. Т. 14, № 3. С. 117–123.
3. Abortion and infant mortality change driven by socioeconomic conditions in Russia / Li Wang, Linsheng Yang, Hairong Li [et al.] // Geospatial Health. 2021. Vol. 16, No. 1. doi:10.4081/gh.2021.923.
4. Хамер Г.В., Садковкин А.А., Степанова Ю.Д. Проблема аборт в контексте демографии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 198–203.
5. Екимова Н.А. Моделирование демографического роста в России: факторы, механизмы, резервы // Journal of Applied Economic Research. 2025. Т. 24, № 2. С. 386–414.
6. Хамер Г.В., Дьякова М.И. Ситуация с абортами в России в 21 веке: динамика и перспективы снижения репродуктивных потерь // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-2 (112). С. 153–158.
7. Козлова О.А., Макарова М.Н., Архангельский В.Н. Методический подход к оценке факторного влияния на рождаемость в России // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20, № 1. С. 76–90.
8. Литвин А.С. Аборт как антагонизм демографического вектора развития семейного законодательства // Фемида. Science. 2024. № 2. С. 72–78.

9. Сакевич В.И., Денисов Б.П. Контроль рождаемости в России: что показывают государственная статистика и выборочные обследования? // Журнал исследований социальной политики. 2024. Т. 22, № 3. С. 387–408.
10. Лебедев А.С., Часовских Е.Е. Медицинские и этические дилеммы: проблема криминальных абортов // Вектор молодежной медицинской науки. 2025. № 4.
11. Ситкина О.А. Эконометрический анализ влияния отдельных факторов на состояние демографической ситуации в Российской Федерации // Социально-экономические и правовые аспекты развития России в XXI веке: риски и стратегии : материалы II Международной научно-практической конференции, Воронеж – Орел, 26 марта 2021 года / Орловский филиал Финуниверситета. Воронеж – Орел, 2021. С. 74–82.
12. Алехин Б.И. Детерминанты abortивного поведения населения российских регионов // ДЕМИС. Демографические исследования. 2024. Т. 4, № 4. С. 115–138.
13. Долгих С.И., Потанин Б.С. Влияние высшего образования на принятие решения об аборте // Прикладная эконометрика. 2022. Т. 68. С. 117–139. doi:10.22394/1993-7601-2022-68-117-139.
14. Gilano G., Hailegebreal S. Determinants of abortion among youth 15–24 in Ethiopia: a multilevel analysis based on EDHS 2016 // PloS one. 2021. Vol. 16, No. 3.
15. Čihák J., Kotrba V., Borošová M. Determinants of induced abortion rates in Europe // International Journal of Health Governance. 2025. Pp. 1–16.
16. Gonzalez F., Quast T. The relationship between abortion rates and economic fluctuations // Economics & Human Biology. 2022. Vol. 46.
17. Микрюков Н.Ю., Мирязов Т.Р., Лукашенко Е.А. Рождаемость в регионах России: пространственные закономерности на муниципальном уровне // ДЕМИС. Демографические исследования. 2025. Т. 5, № 1. С. 102–120.
18. Сиражудинова С.В. Репродуктивное поведение жителей Северного Кавказа (по материалам эмпирического исследования) // Этнография. 2024. № 2 (24). С. 257–273.
19. Елькина Р.Н., Стрелова Н.А., Ненахова Е.В. Репродуктивное здоровье женщины: аборты, факторы и последствия // Эпомен: медицинские науки. 2025. № 21. С. 17–23.
20. Ростовская Т.К., Васильева Е.Н., Князькова Е.А. Тенденции abortивного поведения россиян в контексте демографической политики // Население и экономика. 2024. № 8 (1). С. 15–36.

References

1. Safonova S.G., Sheikhova M.S. Demographic situation in modern Russia: features, trends, forecasts // Moscow Economic Journal. 2024. Vol. 9, No. 9. Pp. 386–401.
2. Serebrennikova D.A. Overcoming the demographic crisis in Russia: politics, law, historical experience and modern tasks of the state // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies. 2025. Vol. 14, No. 3. Pp. 117–123.
3. Abortion and infant mortality change driven by socioeconomic conditions in Russia / Li Wang, Linsheng Yang, Hairong Li [et al.] // Geospatial Health. 2021. Vol. 16, No. 1. doi:10.4081/gh.2021.923.
4. Hamer G.V., Sadkovkin A.A., Stepanova Yu.D. The problem of abortion in the context of demography // Economics and Business: theory and practice. 2023. No. 7 (101). Pp. 198–203.
5. Ekimova N.A. Modeling demographic growth in Russia: factors, mechanisms, reserves // Journal of Applied Economic Research. 2025. Vol. 24, No. 2. Pp. 386–414.
6. Hamer G.V., Dyakova M.I. The abortion situation in Russia in the 21st century: dynamics and prospects of reducing reproductive losses // Economics and Business: theory and practice. 2024. No. 6-2 (112). Pp. 153–158.
7. Kozlova O.A., Makarova M.N., Arkhangelsky V.N. A methodological approach to assessing the factor impact on fertility in Russia // The standard of living of the population of the Russian regions. 2024. Vol. 20, No. 1. Pp. 76–90.
8. Litvin A.S. Abortion as an antagonism of the demographic vector of the development of family legislation // Themis. Science. 2024. No. 2. Pp. 72–78.
9. Sakevich V.I., Denisov B.P. Birth control in Russia: what do government statistics and sample surveys show? // Journal of Social Policy Research. 2024. Vol. 22, No. 3. Pp. 387–408.
10. Lebedev A.S., Chasovskikh E.E. Medical and ethical dilemmas: the problem of criminal abortions // The vector of youth medical science. 2025. No. 4.

11. Sitkina O.A. Econometric analysis of the influence of individual factors on the demographic situation in the Russian Federation // Socio-economic and legal aspects of Russia's development in the 21st century: risks and strategies : proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Voronezh – Orel, March 26, 2021 / Orel Branch of the Financial University. Voronezh – Orel, 2021. Pp. 74–82.
12. Alyokhin B.I. Determinants of abortive behavior of the population of Russian regions // DEMIS. Demographic research. 2024. Vol. 4, No. 4. Pp. 115–138.
13. Dolgikh S.I., Potanin B.S. The influence of higher education on decision-making about abortion // Applied econometrics. 2022. Vol. 68. Pp. 117–139. doi:10.22394/1993-7601-2022-68-117-139.
14. Gilano G., Hailegebreal S. Determinants of abortion among youth 15–24 in Ethiopia: a multilevel analysis based on EDHS 2016 // PloS one. 2021. Vol. 16, No. 3.
15. Čihák J., Kotrba V., Borošová M. Determinants of induced abortion rates in Europe // International Journal of Health Governance. 2025. Pp. 1–16.
16. Gonzalez F., Quast T. The relationship between abortion rates and economic fluctuations // Economics & Human Biology. 2022. Vol. 46.
17. Mikryukov N.Yu., Miryazov T.R., Lukashenko E.A. Birth rate in the regions of Russia: spatial patterns at the municipal level // DEMIS. Demographic research. 2025. Vol. 5, No. 1. Pp. 102–120.
18. Sirazhudinova S.V. Reproductive behavior of the inhabitants of the North Caucasus (based on empirical research) // Ethnography. 2024. No. 2 (24). Pp. 257–273.
19. Yelkina R.N., Strelova N.A., Nenakhova E.V. Women's reproductive health: abortions, factors and consequences // Epomen: Medical sciences. 2025. No. 21. Pp. 17–23.
20. Rostovskaya T.K., Vasilyeva E.N., Knyazkova E.A. Trends in abortive behavior of Russians in the context of demographic policy // Population and economy. 2024. No. 8 (1). Pp. 15–36.

Информация об авторах

С.Т. Амоян – студент Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

Н.Р. Кельчевская – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления на металлургических и машиностроительных предприятиях Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Information about the authors

S.T. Amoyan – student of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin; *N.R. Kelchevskaya* – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management at Metallurgical and Machine-Building Enterprises of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin.

Статья поступила в редакцию 06.11.2025; одобрена после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 06.11.2025; approved after reviewing 12.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 53–67.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 53–67.

Научная статья

УДК 336.1

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-53-67

Совершенствование государственного финансового контроля в целях противодействия бюджетным нарушениям

Александр Михайлович Выжитович¹, Полина Сергеевна Пересыпкина²,
Амина Пархатжановна Турсунова³, Екатерина Степановна Устьянцева⁴

^{1,2,3,4} Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Новосибирск, Россия

¹ Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, Новосибирск,
Россия

¹ vam_70@mail.ru

² peresypkina03@internet.ru

³ missis.tursunova2003@yandex.ru

⁴ ekaterinauska@gmail.com

Аннотация. В условиях ускоренного экономического роста и расширения государственных программ поддержки бизнеса в России актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности государственного финансового контроля для минимизации рисков нецелевого использования средств и коррупционных проявлений. Наблюдаются такие системные проблемы, как неравномерное распределение субсидий, недостаточная интеграция данных, ограниченные ресурсы контрольно-счетных палат, недостаточная эффективность внутреннего финансового контроля организаций в регионах, что приводит к повторяющимся бюджетным нарушениям. Цель работы – разработать рекомендации по улучшению системы обнаружения и устранения бюджетных нарушений на основе анализа уровня выявляемости таких нарушений в России и отдельных регионах Сибирского федерального округа. Используются такие методы исследования, как комплексный подход, анализ документальных источников, количественные расчеты и сравнительный анализ данных из отчетов контрольно-счетных палат регионов Сибирского федерального округа и Счетной палаты Российской Федерации. Разработана схема концепции развития государственного финансового контроля, включающая мероприятия, связанные с совершенствованием методического обеспечения процесса выявления и устранения бюджетных нарушений, методического обеспечения процесса оценки деятельности органов контроля, оптимизацией использования ресурсов технического, кадрового характера с опорой на внедренные риск-ориентированные модели, а также развитием межведомственной координации на базе единой цифровой платформы Счетной палаты РФ. Результаты исследования показывают, что внедрение цифровых технологий, создание единой цифровой платформы, применение аналитических моделей, искусственного интеллекта и риск-ориентированных методов способствует повышению качества внешнего государственного финансового аудита, однако сохраняется ряд системных проблем, в том числе проблема отсутствия унифицированных методик оценки эффективности финансового контроля. Эффективность финансового контроля должна определяться способностью контрольно-счетных органов своевременно выявлять и минимизировать риски бюджетных нарушений в соответствии с задачами финансового контроля.

Ключевые слова: государственный финансовый контроль, бюджетные нарушения, контрольно-счетные органы, оценка эффективности, единая цифровая платформа, аудит, риск, концепция

Основные положения:

♦ установлены региональные различия в данных, отражающих количество, суммовые оценки выявляемых ежегодно нарушений в рамках контрольных и прочих мероприятий, проводимых контрольно-счет-

© Выжитович А.М., Пересыпкина П.С., Турсунова А.П., Устьянцева Е.С., 2026

ными органами; разница в региональных показателях обусловлена наличием системных проблем (несовершенство нормативного и методического обеспечения, сохраняющаяся разрозненность информационного обеспечения, недостатки ресурсного обеспечения), а также специфичным характером финансовых процессов регионов, различным уровнем бюджетной обеспеченности, приоритетности направлений регионального экономического развития;

♦ обосновано, что эффективность внешнего финансового контроля должна не только состоять в оценке средств, направленных на обеспечение деятельности соответствующих органов, объема проверяемых средств, стоимостной оценки выявленных нарушений, но и касаться оценки результативности выполнения конкретных функций и задач органов контроля;

♦ внедрение цифровых технологий и риск-ориентированных методов повышает эффективность государственного финансового контроля, что подтверждается результатами деятельности Счетной палаты РФ в 2024 г.: сокращение времени на выявление нарушений, увеличение объемов возвращенных в бюджет средств (95,9 млрд руб.), снижение числа коррупционных схем.

Благодарности: исследование выполнено в рамках приоритетного направления 7.5.1.4. (проект 5.6.1.5. (0260-2026-0010) Интеграция и взаимодействие мезоэкономических систем и рынков в России и ее восточных регионах: структуры, институты, регулирование) плана НИР ИЗОПП СО РАН 2026 г. Авторы выражают признательность коллегам за помощь.

Для цитирования: Совершенствование государственного финансового контроля в целях противодействия бюджетным нарушениям / А.М. Выжитович, П.С. Пересыпкина, А.П. Турсунова, Е.С. Устьянцева // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 53–67. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-53-67.

Original article

Improving state financial control to counteract budgetary irregularities

Alexander M. Vyzhitovich¹, Polina S. Peresyapkina², Amina P. Tursunova³,
Ekaterina S. Ustyantseva⁴

^{1,2,3,4} Siberian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia

¹ Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Novosibirsk, Russia

¹ vam_70@mail.ru

² peresyapkina03@internet.ru

³ missis.tursunova2003@yandex.ru

⁴ ekaterinauska@gmail.com

Abstract. In the context of accelerated economic growth and the expansion of government business support programs in Russia, the relevance of this study is caused by the necessity to improve effectiveness of government financial control to minimize the risks of misuse of funds and corruption. There are systemic problems such as unequal distribution of subsidies, insufficient data integration, limited resources of audit chambers, and insufficient efficiency of internal financial control in organizations in the regions, which leads to repeated budgetary irregularities. The purpose of the study is to develop recommendations for improving the system for detecting and eliminating budgetary irregularities based on the analysis for detectability level of such irregularities in Russia and in particular regions of the Siberian Federal District. The research methods used include a comprehensive approach, the analysis for documentary sources, quantitative calculations, and a comparative analysis of the data from the reports of the control and audit chambers of the regions of the Siberian Federal District and the Accounts Chamber of the Russian Federation. The concept for the development of state financial control has been developed, which includes measures related to improving the methodological support for the process of identifying and eliminating budgetary irregularities, the methodological support for the process of evaluating the activities of control bodies, optimizing the use of technical and hu-

man resources based on the implemented risk-oriented models, and developing interdepartmental coordination based on the unified digital platform of the Accounts Chamber of the Russian Federation. The findings of the study show that the introduction of digital technologies, the creation of a unified digital platform, and the use of analytical models, artificial intelligence, and risk-oriented methods contribute to improving the quality of external public financial audits. However, there are still several systemic issues, including the lack of unified methods for assessing effectiveness of financial control. The effectiveness of financial control should be determined by the ability of control and accounting bodies to identify and minimize the risks of budgetary irregularities in a timely manner, in accordance with the objectives of financial control.

Keywords: government financial control, budgetary irregularities, control and accounting authorities, performance assessment, unified digital platform, audit bodies, audit, risk, concept

Highlights:

◆ the regional differences have been identified in the data reflecting the number and value of irregularities identified annually during control and other activities carried out by audit bodies. These regional differences are due to systemic problems (deficiencies in regulatory and methodological support, persistent fragmentation of information support, and resource shortcomings), as well as the specific nature of regional financial processes, varying levels of budgetary provision, and the priority of regional economic development areas;

◆ it has been substantiated that effectiveness of external financial control should not consist of assessing the funds allocated to support the activities of the relevant bodies, the volume of audited funds, or the cost estimate of identified violations, but that should focus on the assessment of performing specific functions and objectives of audit bodies as well;

◆ the introduction of digital technologies and risk-based methods improves effectiveness of state financial control, confirmed by the results of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2024: reduction in the time to identify violations, an increase in the volume of funds returned to the budget (RUB 95,9 billion), and decrease in the number of corruption schemes.

Acknowledgments: the research was carried out within the framework of priority area 7.5.1.4. (project 5.6.1.5. (0260-2026-0010) Integration and Interaction of Meso-economic Systems and Markets in Russia and its Eastern Regions: structures, institutions, regulation) of the Research and Development plan of the IEOP SB RAS 2026. The authors express their gratitude to colleagues for their help.

For citation: Improving state financial control to counteract budgetary irregularities / A.M. Vyzhitovich, P.S. Peresyphkina, A.P. Tursunova, E.S. Ustyantseva // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 53–67. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-53-67.

Введение

В условиях динамичного развития российской экономики, где государственная поддержка бизнеса играет ключевую роль в стимулировании инноваций и роста региональных экономик, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью минимизации бюджетных нарушений, которые не только приводят к неэффективному расходованию средств, но и подрывают доверие к государственным институтам. Сибирский федеральный округ, характеризующийся обширной территорией и разнообразием экономических структур, сталкивается с особыми вызовами в реализации программ поддержки бизнеса, где бюджетные нарушения часто связаны с неце-

левым использованием субсидий, превышением лимитов финансирования и отсутствием адекватного контроля за результатами.

Обзор литературы по данной теме свидетельствует о значительном вкладе отечественных и зарубежных исследователей в изучение эффективности механизмов государственного финансового контроля и работы контрольно-счетных органов. Ю.В. Быковская отмечает наличие таких проблем, как отсутствие единой концепции финансового контроля, дублируемость и низкая степень координации действий органов контроля, отсутствие единых показателей и критериев оценки эффективности финансового контроля, а также неэффективность системы подготовки кадров для системы финан-

сового контроля и отсутствие действенных мер привлечения к ответственности за необоснованные и непропорциональные решения контрольных органов [1].

По мнению К.А. Тимошенко, для современной системы финансового контроля нужна единая методика оценки эффективности контрольно-счетных органов для выявления и минимизации недостатков в предыдущих периодах, формирования планов контрольных мероприятий на будущий период [2].

В качестве комплексного решения выявленных проблем Ю.В. Быковская предлагала разработку единого программного документа – Концепции финансового контроля и последующее ее использование на практике в качестве нормативной основы, одним из ключевых разделов которой должны послужить показатели и критерии оценки эффективности финансового контроля. Р.В. Колесовым, В.А. Быковым и А.В. Юрченко А.В. была предложена методика оценки качества системы управления формированием и исполнением региональных бюджетов на основе комплекса показателей и последующей рейтинговой оценки [3]. Бально-рейтинговую систему оценки эффективности деятельности контрольно-счетных органов предлагали Н.А. Кулагина и В.А. Плотников, отмечая отсутствие нормативной методики расчета оценки их деятельности [4].

Проблема исследования заключается в недостаточной эффективности существующих систем выявления и устранения бюджетных нарушений, где органы контроля, такие как контрольно-счетные палаты, сталкиваются с ограниченными ресурсами и методологическими пробелами [5], приводящими к несвоевременному реагированию и повторяющимся нарушениям, на что указывает практика ежегодно выявляемых Счетной палатой РФ нарушений, статистика которых отражена в результатах исследования. Проблемы проявляются в неравномерном распределении средств [6], отсутствии унифицированных критериев оценки эффективности и слабой интеграцией данных из различных источников [1], что усугубляет риски нецелевого использования бюджетных ассигнований.

Цель исследования – разработать рекомендации по улучшению системы обнаружения и устранения бюджетных нарушений на основе анализа уровня выявляемости таких нарушений в России и отдельных регионах Сибирского федерального округа.

Задачи исследования включают:

- ◆ сравнительный анализ показателей выявляемости бюджетных нарушений в выбранных регионах;
- ◆ выявление типичных бюджетных нарушений, их количественную оценку;
- ◆ формулировку рекомендаций по устранению выявленных недостатков.

Методы

Для достижения поставленных целей исследование опиралось на комплексный подход, сочетающий анализ документальных источников, количественные расчеты и сравнительный анализ данных из отчетов контрольно-счетных палат отдельных регионов Сибирского федерального округа, а также отчетов Счетной палаты Российской Федерации.

В качестве объектов исследования были выбраны три региона: Красноярский край, Новосибирская и Иркутская области, представляющие различные уровни экономического развития и масштабы программ поддержки бизнеса. Выбор обусловлен их представительностью: Красноярский край характеризуется высокой долей сырьевых отраслей, Новосибирская область – инновационным потенциалом, а Иркутская область – транспортной инфраструктурой, что позволяет выявить разнообразные нарушения.

Методы сбора данных включали анализ публичных отчетов контрольно-счетных палат этих регионов (далее – КСП) за период 2022–2024 гг., доступных на официальных сайтах органов.

Материалы и оборудование: анализ проводился с использованием программного обеспечения Microsoft Excel для расчетов и визуализации данных, а также открытых источников данных (сайты КСП регионов). Экспериментальные условия включали стандартную рабочую среду без специального оборудования с акцентом на верификацию данных из не-

зависимых источников для обеспечения эффективности.

Результаты

В 2024 г. Счетной палатой РФ было установлено 4706 нарушений и недостатков в объеме 1,15 трлн руб. [7], при этом 70,30% общей суммы установленных нарушений пришлось на невыполнение требований к учету и отчетности. Возврат средств в бюджеты всех уровней бюджетной системы РФ за этот период – 95,9 млрд руб. Для сравнения: в 2023 г. было выявлено 4849 нарушений и недостатков в объеме 2,11 трлн руб., а сумма возврата средств составила 26,4 млрд руб. [8; 9] (табл. 1).

Несмотря на неравномерный характер динамики показателей как количества ежегодно выявляемых Счетной палатой РФ нарушений, так и стоимостной оценки выявленных нарушений и сумм, на которые был обеспечен возврат средств в бюджеты всех уровней бюджетной системы России, в целом за период 2020–2024 гг. можно констатировать рост отраженных в табл. 1 данных.

С одной стороны, приведенная динамика указывает на то, что проблемы функционирования системы выявления и устранения бюджетных нарушений на основе государственного финансового контроля актуальности не теряют. С другой стороны, увеличение выявляемости допускаемых объектами аудита нарушений и обеспеченности возврата средств в бюджеты всех уровней бюджетной системы Российской Федерации позволяет утверждать о

наличии реального экономического эффекта государственного финансового контроля.

Опираясь на заявления председателя Счетной палаты РФ Б.Ю. Ковальчука, результаты деятельности высшего органа государственного аудита в 2024 г. во многом были обусловлены внедрением новых аудиторских подходов, работой по масштабной цифровизации ведомства, в рамках которой в том числе был запущен проект по созданию единой цифровой платформы Счетной палаты РФ, позволяющий развивать подходы аудита, с опорой на сбор, хранение и анализ больших массивов информации, применения риск-ориентированных и аналитических моделей, использование инструментов искусственного интеллекта, которые позволяют значительно повысить качество анализа, автоматизировать рутинные процессы [7].

Проблема присутствия системных дефектов в механизмах финансового контроля и распределения бюджетных ресурсов, а также тот факт, что данные дефекты приводят к высокому уровню нарушений и коррупционных рисков финансирования и реализации национальных проектов, к теневой финансовой активности, признается на уровне органов противодействия незаконным финансовым операциям.

Так, полномочный представитель Президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе Анатолий Серышев констатирует, что «уровень нарушений, наблюдаемый в процессе реализации национальных

Таблица 1

Показатели деятельности Счетной палаты РФ, 2020–2024 гг.

| Наименование показателя | Значение показателя за период | | | | | Темп прироста за 2020–2024 гг., % |
|---|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | |
| Количество нарушений, установленных по итогам контрольных и прочих мероприятий, проведенных Счетной палатой РФ за отчетный период | 3698 | 4253 | 4447 | 4849 | 4706 | 27,3 |
| Стоимостная оценка выявленных нарушений и недостатков в ходе осуществления внешнего государственного аудита (контроля), млрд руб. | 356 | 1541 | 886 | 2110 | 1155 | 224,4 |
| Сумма, на которую обеспечен возврат средств в бюджеты всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, млрд руб. | 16,42 | 5,32 | 8,85 | 26,4 | 95,9 | 484,0 |

проектов в регионах данного округа, по-прежнему остается на высоком уровне, что обусловлено системными дефектами в механизмах финансового контроля и распределения бюджетных ресурсов» [10].

В частности, Межрегиональным управлением Росфинмониторинга по Сибирскому федеральному округу установлено, что значительная сумма средств, превышающая 3 млрд руб., была экспроприирована и перенаправлена в контуры теневой экономики, что не только искажает эффективность государственных программ, но и усугубляет риски коррупционных проявлений, особенно в контексте заключения контрактов на общую сумму, превышающую 694 млрд руб., по 15 национальным проектам, реализуемым в 2024 г.

Меры, направленные на противодействие таким незаконным операциям, были предметом детального обсуждения в ходе заседания межведомственной рабочей группы, где акцент был сделан на интеграцию цифровых платформ и повышение квалификации контролирующих органов, что могло бы способствовать снижению нарушений. По словам полномочного представителя, в течение отчетного периода было выявлено более 3000 преступлений, связанных со сферами валютно-экспортного и кредитно-финансового контроля, что свидетельствует о продолжающейся напряженности в этих секторах, хотя количество схем обналаживания сократилось на 80%, демонстрируя позитивную динамику в ответ на усиление мониторинга и санкций.

По оценке полномочного представителя, оперативная обстановка в регионах Сибирского федерального округа в отношении незаконных внешнеторговых операций и теневой финансовой активности демонстрирует тенденцию к улучшению, что, однако, требует дальнейшего внедрения комплексных стратегий, включая штрафные механизмы и межрегиональную координацию, для обеспечения устойчивого снижения бюджетных рисков.

Ежегодная отчетность Росфинмониторинга показывает, что ключевыми рисками нецелевого использования ресурсов в России остаются бюджетная сфера и финансирование посредством государственных закупок. Ведется масштабная работа по снижению рис-

ков хищения бюджетных средств по государственным контрактам.

В 2022–2024 гг. ситуация в бюджетной сфере характеризовалась ростом объемов бюджетного финансирования, в частности в рамках государственного оборонного заказа. Под контролем Росфинмониторинга в 2024 г. было свыше 9000 государственных контрактов на сумму более 10,6 трлн руб. В рамках снижения уровня риска неправомерного расходования средств по гособоронзаказу в правоохранительные и контрольно-надзорные органы по итогам 2024 г. было направлено свыше 2300 материалов в отношении более 60 000 исполнителей (табл. 2).

В рамках мониторинга исполнения обязательств по национальным проектам Росфинмониторингом также ежегодно выявляются нарушения, инициируется проведение контрольных мероприятий, результаты которых ведут к снижению рисков хищений и возмещению ущерба бюджетных средств. В 2024 г. в результате данной деятельности было сохранено 2 млрд руб., в федеральный бюджет возмещено свыше 1 млрд руб. (табл. 3).

Показательны следующие примеры. По материалам МРУ Росфинмониторинга по ДФО, Прокуратурой Еврейской автономной области совместно с УФСБ, УМВД региона по итогам проверки соблюдения законодательства при реализации приоритетного проекта «Образование» в 2024 г. был установлен факт, что коммерческой организацией, принявшей на себя обязательства по концессионному соглашению на строительство общеобразовательной школы в г. Биробиджане, получившей авансовый платеж из бюджетных средств, работы в установленные сроки выполнены не были, намерения их выполнения отсутствовали.

По материалам МРУ Росфинмониторинга по СКФО, правоохранительными органами было установлено превышение должностных полномочий бывшего заместителя министра сельского хозяйства Ставропольского края. В нарушение правил Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции в 2022 г. по подписанному заместителем разрешению индивидуальным предпринимателем был приобретен объект сельхозозна-

Таблица 2

Результаты деятельности Росфинмониторинга по выявлению рисков исполнения государственных контрактов в рамках государственного оборонного заказа, 2022–2024 гг.

| Наименование показателя | Значение показателя за период по данным отчетности Росфинмониторинга | | |
|---|--|-----------------------|-----------------------|
| | 2022 г. ¹⁾ | 2023 г. ²⁾ | 2024 г. ³⁾ |
| Количество материалов, направленных Росфинмониторингом в правоохранительные и контрольно-надзорные органы в рамках мониторинга ГОЗ, тыс. материалов | 0,5 | 2,0 | 2,3 |
| Количество исполнителей контрактов ГОЗ, в отношении которых материалы направлены на проверку, тыс. исполнителей | н/д | 50 | 60 |
| Количество возбужденных по результатам проверки уголовных дел | н/д | 180 | 140 |
| Сумма средств, сохраненных от рисков хищения, млрд руб. | 0,89 | 6,00 | 19,80 |
| Сумма средств, возвращенных в федеральный бюджет, млрд руб. | 0,87 | 0,30 | 2,30 |

¹⁾ Отчет о работе Росфинмониторинга, 2022 / Росфинмониторинг. Москва, 2023. URL: <https://fedsfm.ru/content/files/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D1%80%D1%84%D0%BC%202022.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).

²⁾ Годовой отчет о работе Федеральной службы по финансовому мониторингу, 2023 / Росфинмониторинг. Москва, 2024. URL: <https://fedsfm.ru/content/files/documents/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D1%80%D1%84%D0%BC%202023.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).

³⁾ Годовой отчет о работе Федеральной службы по финансовому мониторингу, 2024 / Росфинмониторинг. Москва, 2025. URL: https://fedsfm.ru/content/files/%D0%B0nnual%20report_2024.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

Таблица 3

Результаты деятельности Росфинмониторинга по выявлению рисков хищений в рамках реализации национальных проектов, 2022–2024 гг.

| Наименование показателя | Значение показателя за период по данным отчетности Росфинмониторинга | | |
|---|--|-----------------------|-----------------------|
| | 2022 г. ¹⁾ | 2023 г. ²⁾ | 2024 г. ³⁾ |
| Количество возбужденных по результатам проверки уголовных дел | 200 | 470 | 350 |
| Сумма средств, сохраненных от рисков хищения, млрд руб. | 2,2 | 7,5 | 2,0 |
| Сумма средств, возвращенных в федеральный бюджет, млрд руб. | 1,00 | 0,75 | 1,00 |

¹⁾ Отчет о работе Росфинмониторинга, 2022 / Росфинмониторинг. Москва, 2023. URL: <https://fedsfm.ru/content/files/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D1%80%D1%84%D0%BC%202022.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).

²⁾ Годовой отчет о работе Федеральной службы по финансовому мониторингу, 2023 / Росфинмониторинг. Москва, 2024. URL: <https://fedsfm.ru/content/files/documents/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D1%80%D1%84%D0%BC%202023.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).

³⁾ Годовой отчет о работе Федеральной службы по финансовому мониторингу, 2024 / Росфинмониторинг. Москва, 2025. URL: https://fedsfm.ru/content/files/%D0%B0nnual%20report_2024.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

чения за счет выделенных по госпрограмме денежных средств. Объект ранее был построен за счет бюджетных субсидий. Действия субъектов привели к невыполнению целей государ-

ственной программы, так как предпринимателем не был введен в эксплуатацию заявленный объект сельскохозяйственного назначения.

Общая сумма ущерба по данному случаю составила 8,4 млн руб.

Анализ официальной годовой отчетности контрольно-счетных органов трех регионов Сибирского федерального округа за 2024 г. выявил существенные различия как в количественных показателях выявленных нарушений и недостатков, так и в стоимостной оценке выявленных нарушений и объемах возврата бюджетных средств (табл. 4).

По данным ежегодно формируемой отчетности, динамика количества нарушений, уста-

новленных по итогам контрольных и прочих мероприятий, в рассматриваемых регионах за 2022–2024 гг. не однородна (рис. 1).

В рассматриваемые периоды суммовые оценки выявленных нарушений и возвращенных в результате действий контрольно-счетных органов бюджетных средств в регионах Сибирского федерального округа также имели разнородный характер (рис. 2).

Сложившиеся фактические значения не отличаются наличием постоянных тенденций. Так, в Иркутской области в 2024 г. при увели-

Таблица 4

Показатели деятельности контрольно-счетных органов трех регионов Сибирского федерального округа, 2024 г.

| Наименование региона | Количество нарушений, установленных по итогам контрольных и прочих мероприятий | Суммовая оценка выявленных нарушений и недостатков за 2024 г., млн руб. | Сумма, на которую обеспечен возврат бюджетных средств, млн руб. |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Новосибирская область ¹⁾ | 3603 | 7473 | 6964 |
| Красноярский край ²⁾ | 997 | 2971 | 1 |
| Иркутская область ³⁾ | 763 | 3345 | 318 |

¹⁾ Годовой отчет о деятельности за 2024 год / Контрольно-счетная палата Новосибирской области. Новосибирск, 2025. URL: https://ksp.nso.ru/sites/ksp.nso.ru/wodby_files/files/page_91/godovoy_otchet_zh_2024_god.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

²⁾ Отчет о деятельности Счетной палаты Красноярского края за 2024 год : принят решением коллегии Счетной палаты Красноярского края (протокол от 14.03.2025 № 3), утвержден временно исполняющим полномочия председателя Счетной палаты Красноярского края 14.03.2025. Красноярск, 2025. URL: <https://spkrk.ru/wp-content/uploads/2025/05/Отчет-о-деятельности-за-2024г.pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

³⁾ Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Иркутской области за 2024 год : утвержден решением коллегии Контрольно-счетной палаты Иркутской области от 21.02.2025 № 4(599)/1р-КСП. Иркутск, 2025. URL: http://irksp.ru/wp-content/uploads/2025/04/Годовой-отчет-2024_.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

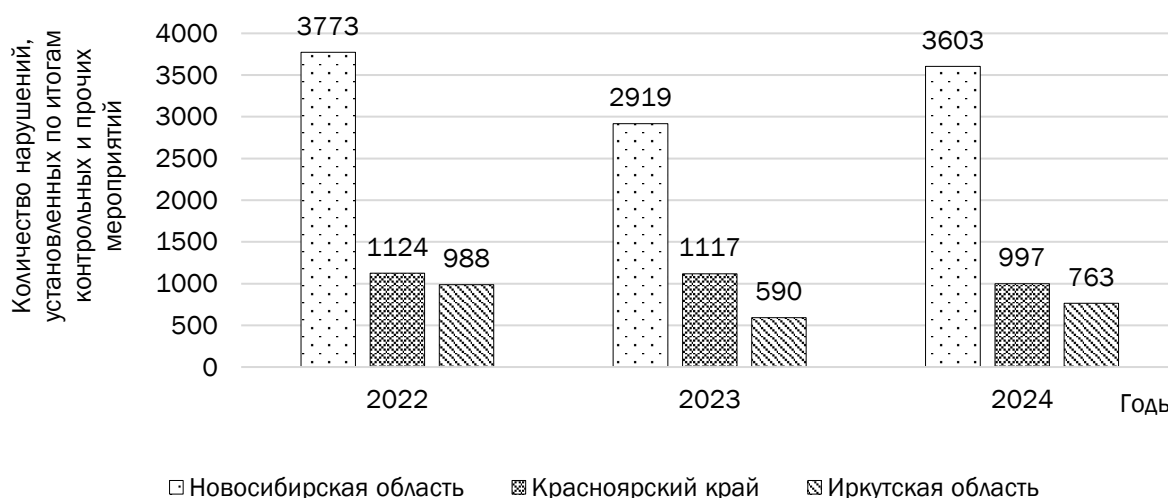


Рис. 1. Динамика количества нарушений, установленных в регионах Сибирского федерального округа, за 2022–2024 гг.

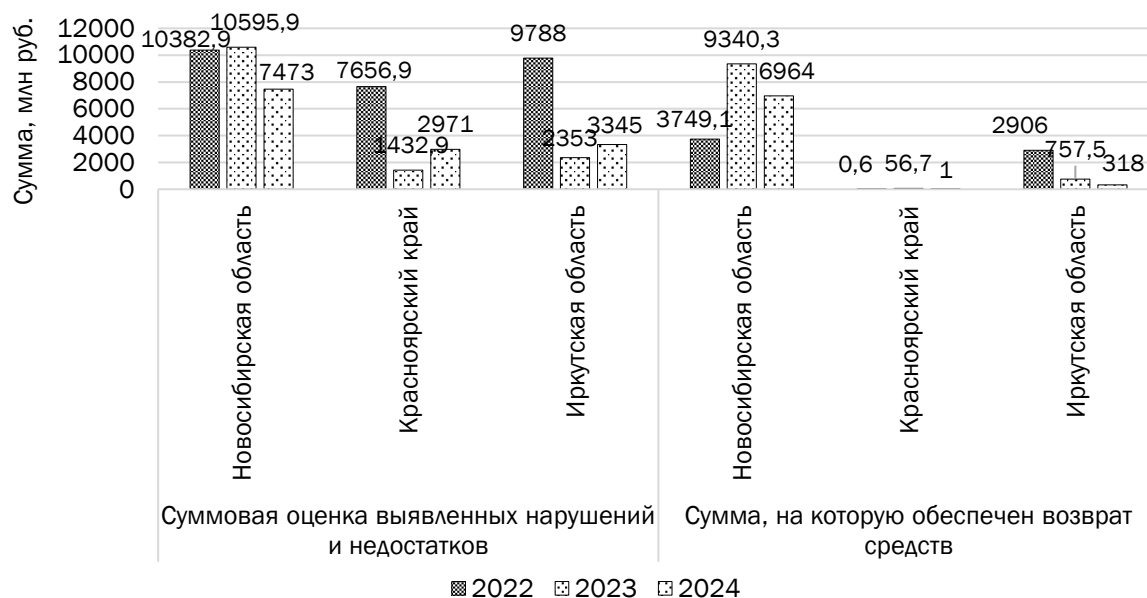


Рис. 2. Динамика суммовых оценок выявленных нарушений и возвращенных бюджетных средств в регионах Сибирского федерального округа за 2022–2024 гг., млн руб.

чении количества выявленных нарушений в сравнении с 2023 г. и росте за тот же период их суммовой оценки наблюдалось снижение суммы, на которую был обеспечен возврат бюджетных средств.

В Красноярском крае при сокращении в 2024 г. в сравнении с предшествующим годом количества выявленных нарушений и их суммовой оценки наблюдался максимальный (за рассмотренный период) в стоимостной оценке возврат бюджетных средств. Фактические значения проанализированных показателей во многом обусловлены тем, что не все выявляемые нарушения имеют стоимостную оценку. При этом установление таких нарушений имеет важное значение для бюджетного процесса, обеспечения бюджетной дисциплины.

Контрольно-счетные органы всех рассмотренных субъектов Российской Федерации выявляют ежегодно нарушения, связанные с нецелевым использованием бюджетных средств (табл. 5).

Как на федеральном, так и на региональном уровне контрольными органами реализуются меры по профилактике правонарушений, связанные с совершенствованием законодательства, развитием информационных ресурсов, позволяющие усилить активность выявления возможных рисков, разработки для субъектов контроля персональных рекомендаций.

Основные показатели деятельности контрольно-счетных органов рассматриваемых регионов за 2022–2024 гг. позволяют отметить разнонаправленный характер их динамики, но не являются свидетельством эффективности либо неэффективности работы. Итоги контрольной работы в регионах, выявляемость нарушений, необходимость организации и контроля возврата бюджетных средств указывают лишь на наличие системных проблем в финансовом контроле, распределении бюджетных ресурсов, обусловленных целым рядом факторов. Среди таковых следует назвать несовершенство нормативного и методического обеспечения процесса выявления и устранения бюджетных нарушений, сохраняющаяся разрозненность информационного обеспечения контрольного процесса, вопросы ресурсного обеспечения органов финансового контроля (в том числе технического, кадрового, информационно-цифрового и т.д.). В условиях многообразия регионов России, специфического характера финансовых процессов многих из них, различного уровня бюджетной обеспеченности, приоритетности направлений регионального экономического развития, особенностей региональной долговой нагрузки, а также внутренних особенностей органов контроля единых методик оценки деятельности контрольно-счетных органов норма-

Показатели выявляемых контрольно-счетными органами случаев нецелевого использования бюджетных средств, 2023–2024 гг.

| Наименование региона | Отчетный период | Случаи выявления нецелевого использования бюджетных средств | Сумма выявленных нарушений, млн руб. |
|-----------------------|-----------------|---|--------------------------------------|
| Красноярский край | 2023 г. | 14 | 24,7 |
| | 2024 г. | 7 | 3,5 |
| Иркутская область | 2023 г. | 11 | 6,6 |
| | 2024 г. | 33 | 9,6 |
| Новосибирская область | 2023 г. | 3 | 0,19 |
| | 2024 г. | 4 | 0,22 |

тивно не закреплено [4, с. 80]. Сложности установления критериев оценки эффективности деятельности связаны с многоаспектностью самой их деятельности.

Вместе с тем в литературе предложено достаточно большое количество показателей и критериев, по мнению их разработчиков позволяющих провести оценку деятельности контрольно-счетных органов [1, с. 208]. Не ставя задачу максимально полного обзора таких показателей и подходов к оценке, необходимо отметить, что достаточно часто предлагаются подходы, опирающиеся на сопоставление показателей объема средств, возмещаемых в бюджеты по результатам установленных контрольными органами нарушений, затрат, направляемых на обеспечение деятельности контрольных органов, параметров выявляемости и возвратности бюджетных средств [3, с. 85]. Результативность деятельности контрольно-счетных органов в литературе предлагается также определять на основании критериев действенности (позволяющего установить отношение исполненных предписаний и представлений контрольно-счетного органа к их общему числу), интенсивности (позволяющего установить отношение количества проверенных объектов или объема проверенных средств к числу проверяющих) и других показателей [2, с. 288].

Подходы к оценке эффективности работы на основе соотношения конечных результатов к затратам на функционирование самих контрольно-счетных органов, несмотря на их распространенность, нельзя признать полностью состоятельными. Они не являются администраторами бюджетных доходов, большая часть расходов на их содержание приходится

на кадровые затраты [6, с. 352]. На том основании, что экспертиза исполнения законов о бюджете проводится контрольно-счетными органами более одного раза в год и охватывает период предшествующего, текущего и планового периода, объем проверяемых средств может превышать годовые бюджеты в несколько раз, что не отражает реальную картину. Кроме того, только четвертая часть полномочий контрольно-счетных органов являются контрольными.

Представляется, что эффективность внешнего финансового контроля не должна состоять в оценке средств, направленных на обеспечение деятельности соответствующих органов, объема проверяемых средств, стоимостной оценки выявленных нарушений, а должна касаться оценки результативности выполнения конкретных функций и задач органов контроля. Проблема отсутствия единой методической базы, отсутствия унифицированных подходов процесса выявления бюджетных нарушений обуславливает необходимость разработки унифицированных методических руководств и стандартов по выявлению бюджетных нарушений. Несовершенство применяемых методических подходов к оценке деятельности контрольных органов может быть исправлено посредством разработки и нормативного закрепления комплексной методики оценки эффективности деятельности контрольно-счетных органов с акцентом на результативность их работы. Ресурсные ограничения контрольных органов обуславливают необходимость оптимизации использования ресурсов технического, кадрового характера с опорой на внедренные риск-ориентированные модели. Проблема разрозненности информационного обеспече-

ния финансового контроля требует усиления межведомственного взаимодействия на цифровой основе [см. также: 11–13].

Обсуждение

Решение обозначенных проблем видится в применении системного подхода к совершенствованию государственного финансового контроля в целях противодействия бюджетным нарушениям. Авторами предлагается схема концепции развития государственного финансового контроля, структура которой приведена на рис. 3.

Проблемная область исследована по следующим направлениям:

- ◆ несовершенство методической базы процесса выявления и устранения бюджетных нарушений: единые методики отсутствуют, применимые показатели не унифицированы;

- ◆ несовершенство методической базы оценки деятельности органов контроля: комплексная методика оценки эффективности деятельности контрольно-счетных органов нормативно не закреплена, применяемые инструменты оценки часто акцентируются на финансовых, затратных и прочих количественных показателях, без учета результативности работы органов контроля;

- ◆ ресурсные ограничения контрольных органов: ограниченность ресурсов технического и кадрового характера не позволяет проводить проверки в полном объеме без ущерба для эффективности;

- ◆ разрозненность информационного обеспечения контрольного процесса: отсутствие четкой проработанной системы межведомственного взаимодействия, позволяющего использовать единые, общедоступные отчетные и контрольные данные.

В рамках совершенствования методического обеспечения процесса выявления и устранения бюджетных нарушений и решения проблемы отсутствия единой методической базы, отсутствия унифицированных подходов возникает необходимость разработки унифицированных методических руководств и стандартов по выявлению бюджетных нарушений. Рекомендуется разработать и внедрить унифицированные методические руководства и стандарты для выявления бюджетных наруше-

ний с последующим обучением специалистов. Процедуры станут стандартизированы и прозрачны, повысится точность и объективность выявления нарушений, сократится разрозненность методик.

Для совершенствования методического обеспечения процесса оценки деятельности органов контроля рекомендуется создать и закрепить нормативно комплексную методику оценки работы с количественными и качественными показателями. Такая оценка станет всесторонней и справедливой, повысит мотивацию и качество работы контрольных органов, позволит выявлять реальные достижения и проблемы. Для этого первоначально понадобится разработка системы критериев оценки деятельности контрольных органов с учетом результативности деятельности, апробация методики в контрольных органах в порядке эксперимента и затем закрепление методики нормативно.

С позиции оптимизации использования ресурсов технического, кадрового характера с опорой на внедренные риск-ориентированные модели предполагается развитие межведомственной координации на базе единой цифровой платформы Счетной палаты РФ для перераспределения фокуса внимания контрольных органов на зоны контроля высокого риска. Перераспределение ресурсов контрольных органов может быть обеспечено с помощью автоматизации и обучения цифровым инструментам, автоматизации оценки рисков объектов контроля с учетом их характеристик и добросовестности. Это может способствовать росту эффективности проверок за счет актуализации методических рекомендаций по выявлению бюджетных рисков объектов контроля, фокусирования на высокорисковых объектах, снижения нагрузки на кадровый состав, повышения качества и результативности контроля.

Проблема разрозненности информационного обеспечения финансового контроля требует усиления межведомственного взаимодействия на цифровой основе и может быть решена посредством актуализации межведомственных соглашений о координации и обмене данными через цифровую платформу для объединения и стандартизации данных. В ре-

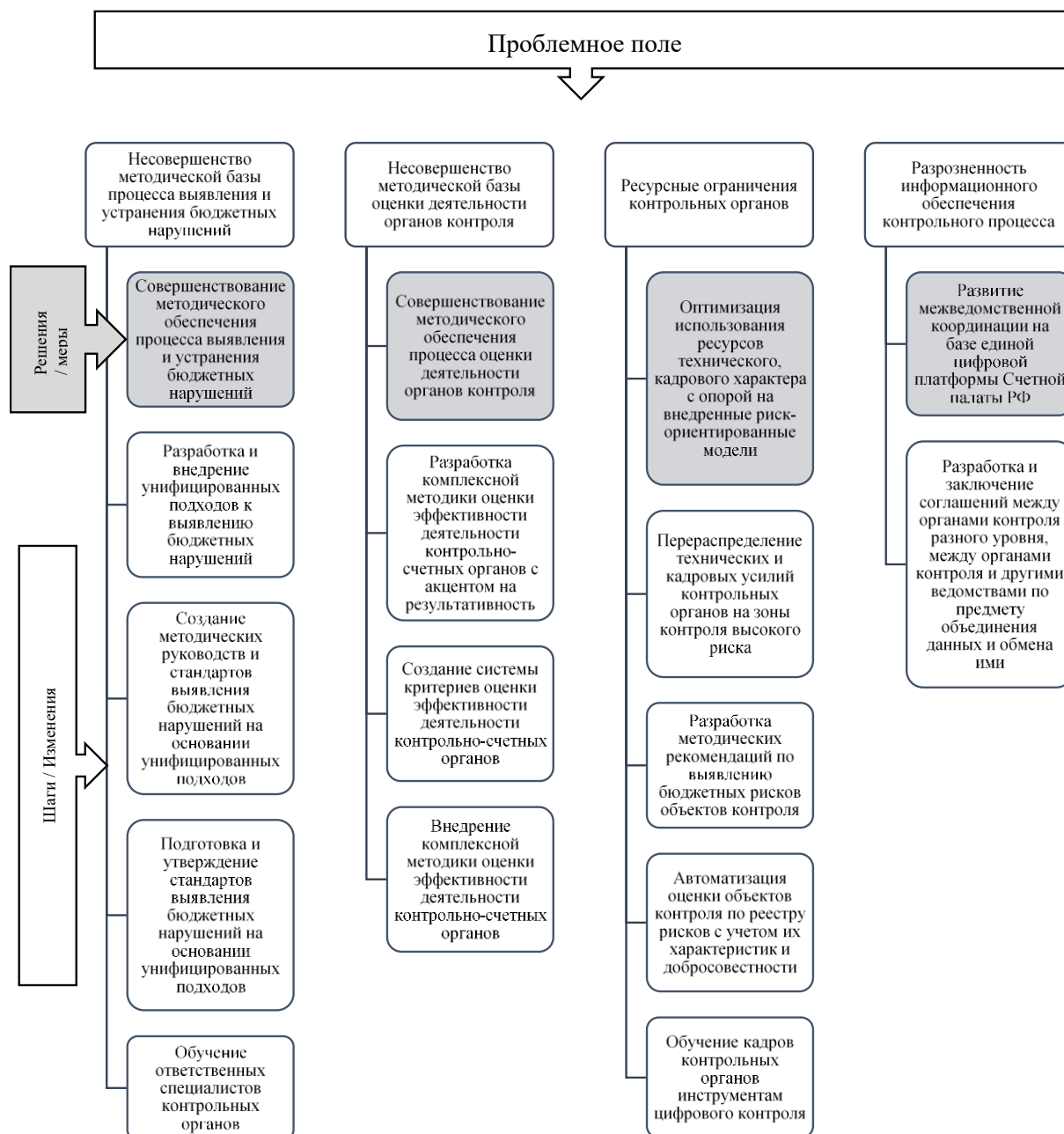


Рис. 3. Схема концепции развития государственного финансового контроля в целях противодействия бюджетным нарушениям

зультате обеспечится прозрачность и доступность информации, повысится оперативность и качество проверок, улучшится совместная работа контрольных и иных ведомственных органов. Этому может способствовать расширение опыта использования единой цифровой платформы Счетной палаты РФ для обмена данными, разработка правил взаимодействия и обеспечения безопасности данных.

Будущие исследования должны касаться поиска возможностей разработки и примене-

ния предиктивных инструментов оценки эффективности выполнения авторских рекомендаций.

Заключение

В проведенном исследовании достижение цели обеспечено за счет разработки рекомендаций по совершенствованию системы выявления и устранения бюджетных нарушений на основе анализа выявляемости бюджетных нарушений в отдельных регионах Си-

бирского федерального округа с использованием данных государственного финансового контроля.

На основе эмпирического анализа данных контрольно-счетных палат выявлены ключевые диспропорции в показателях выявляемости нарушений и их стоимостной оценки, что подчеркивает влияние локальных факторов на общую устойчивость бюджетных систем. Количественные оценки, включая статистические связи и прогностические сценарии, подтверждают потенциал системных преобразований для минимизации финансовых потерь и повышения прозрачности распределения ресурсов.

Результаты деятельности контрольных органов показывают наличие высокого уровня вывода бюджетных средств через бюджетные учреждения в теневую экономику, нецелевого

расходования бюджетных средств, что является сдерживающим фактором для инвестиционного развития государства и его отдельных территорий.

Предложенные меры, ориентированные на дальнейшую цифровизацию процессов, показатели, отражающие мероприятия превентивного характера, а не мероприятия последующего контроля обладают высокой применимостью, способствуя не только сокращению рисков, но и укреплению институциональной базы для реализации национальных инициатив. Таким образом, работа вносит вклад в теоретическое осмысление проблем государственного регулирования, подчеркивая необходимость междисциплинарных подходов для адаптации контроля к динамике региональных экономик.

Список источников

1. Быковская Ю.В. Проблемы финансового контроля в современной России и пути их решения // Вестник экономической безопасности. 2019. № 1. С. 202–209.
2. Тимошенко К.А. Современный подход к методике оценки эффективности контрольно-счетных органов // Финансы и кредит. 2020. Т. 26, № 2 (794). С. 285–298.
3. Колесов Р.В., Быков В.А., Юрченко А.В. Методические подходы к оценке эффективности осуществления внешнего государственного финансового контроля на региональном и муниципальном уровнях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 2, № 4. С. 84–95.
4. Кулагина Н.А., Плотников В.А. Оценка эффективности органов внешнего финансового контроля в региональном аспекте // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. Курск, 2021. Т. 11, № 3. С. 78–90.
5. Тихонова Д.А. Необходимость совершенствования системы внешнего государственного финансового контроля // Радиоэлектроника, электротехника, энергетика : тезисы докладов Тридцатой международной научно-технической конференции студентов и аспирантов, Москва, 29 февраля – 2 марта 2024 года. Москва : Центр полиграфических услуг «Радуга», 2024.
6. Малова Н.Ю. Государственный финансовый контроль: проблемы и пути их решения // Торговля и рынок. 2022. Т. 1, № 4 (64). С. 351–355.
7. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году // Счетная палата Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2024 (дата обращения: 05.11.2025).
8. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2023 году // Счетная палата Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2023 (дата обращения: 05.11.2025).
9. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2022 году // Счетная палата Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2022 (дата обращения: 05.11.2025).
10. Анатолий Серышев провел заседание Межведомственной рабочей группы по противодействию незаконным финансовым операциям // Официальный сайт полномочного представителя Президента России в Сибирском федеральном округе. URL: <http://sfo.gov.ru/press/novosti/12448/> (дата обращения: 05.11.2025).
11. Константинова Н.А., Мелихова Т.В. Поддержка малого предпринимательства Иркутской области: в рамках деятельности фонда Центр «Мой бизнес» г. Иркутска Иркутской области // Инновации и производственная безопасность. 2025. № 3 (49). С. 97–108.

12. Матвеева Н.В. Особенности государственного финансового контроля в современных условиях // Инновационный вектор развития отечественного АПК : материалы III Национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти доктора технических наук, профессора Николая Владимировича Бышова, Рязань, 23 ноября 2023 года / Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева. Рязань : РГАУ, 2023. С. 91–96.

13. Печерица Е.В., Карнаухова М.Р. Практические аспекты применения методологии государственного финансового контроля // Актуальные вопросы развития современной науки: теория и практика : сборник материалов научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР за 2022 г., Санкт-Петербург, 1 апреля – 1 мая 2023 года / Санкт-петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2024. С. 91–93.

References

1. Bykovskaya Yu.V. Problems of financial control in modern Russia and ways to solve them // Bulletin of economic security. 2019. No. 1. Pp. 202–209.

2. Timoshenko K.A. Modern approach to the methodology for assessing the effectiveness of control and accounting bodies // Finance and Credit. 2020. Vol. 26, No. 2 (794). Pp. 285–298.

3. Kolesov R.V., Bykov V.A., Yurchenko A.V. Methodological approaches to assessing the effectiveness of external state financial control at the regional and municipal levels // Economy and Management: Problems, Solutions. 2019. Vol. 2, No. 4. Pp. 84–95.

4. Kulagina N.A., Plotnikov V.A. Assessing the effectiveness of external financial control bodies in the regional aspect // Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. Kursk, 2021. Vol. 11, No. 3. Pp. 78–90.

5. Tikhonova D.A. The need to improve the system of external state financial control // Radio electronics, electrical engineering, energy : abstracts of the Thirtieth International Scientific and Technical Conference of Students and Postgraduates, Moscow, February 29 – March 2, 2024. Moscow : Raduga Printing Services Center, 2024.

6. Malova N.Yu. State financial control: problems and solutions // Trade and market. 2022. Vol. 1, No. 4 (64). Pp. 351–355.

7. Report on the Work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2024 // Accounts Chamber of the Russian Federation : official website. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2024 (date of access: 05.11.2025).

8. Report on the work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2023 // Accounts Chamber of the Russian Federation : official website. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2023 (date of access: 05.11.2025).

9. Report on the work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2022 // Accounts Chamber of the Russian Federation : official website. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2022 (date of access: 05.11.2025).

10. Anatoly Seryshev held a meeting of the Interdepartmental Working Group on Combating Illegal Financial Transactions // Official website of the Plenipotentiary Representative of the President of Russia in the Siberian Federal District. URL: <http://sfo.gov.ru/press/novosti/12448/> (date of access: 05.11.2025).

11. Konstantinova N.A., Melikhova T.V. Support for small business in the Irkutsk region: within the framework of the activities of the My Business Center Foundation in Irkutsk, Irkutsk region // Innovations and food security. 2025. No. 3 (49). Pp. 97–108.

12. Matveeva N.V. Features of state financial control in modern conditions // Innovative vector of development of the domestic agro-industrial complex : materials of the III National Scientific and Practical Conference with international participation dedicated to the memory of Doctor of Technical Sciences, Professor Nikolai Vladimirovich Byshov, Ryazan, November 23, 2023 / Ryazan State Agrotechnological University named after P.A. Kostychev. Ryazan : RSAU, 2023. Pp. 91–96.

13. Pecheritsa E.V., Karnaukhova M.R. Practical aspects of applying the methodology of state financial control // Current issues of the development of modern science: theory and practice : collection of materials from the scientific session of the faculty, researchers and graduate students on the results of research for 2022, St. Petersburg, April 1 – May 1, 2023 / St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2024. Pp. 91–93.

Информация об авторах

А.М. Выжитович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и предпринимательства Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, научный сотрудник отдела анализа и прогнозирования развития отраслевых систем Института экономики и организации промышленного производства СО РАН;

П.С. Пересыпкина – студент Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

А.П. Турсунова – студент Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

Е.С. Устьянцева – студент Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the authors

A.M. Vyzhitovich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship of the Siberian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Research Fellow at the Department of Analysis and Forecasting of Industrial Systems Development of the Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences;

P.S. Peresyapkina – student of the Siberian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;

A.P. Tursunova – student of the Siberian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;

E.S. Ustyantseva – student of the Siberian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Статья поступила в редакцию 09.12.2025; одобрена после рецензирования 26.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 09.12.2025; approved after reviewing 26.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья
УДК 332.14
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-68-75

Механизм управления сбалансированным развитием региона

Алина Владимировна Крохмалева

Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия,
kotoutlook@mail.ru

Аннотация. Актуальность проблемы сбалансированного регионального развития в современной России обусловлена совокупностью факторов: усилением геополитического давления, наличием структурных диспропорций в экономике и растущими требованиями к качеству жизни населения. Эффективность управления регионом напрямую отражается в темпах его социально-экономического развития. В настоящее время существует концептуальный разрыв между декларируемыми целями регионального развития и реальной практикой управления. Несмотря на признание важности стратегического подхода, многие регионы сталкиваются с проблемами несогласованности действий властей, бизнеса и общества, неэффективного использования ресурсов и отсутствия комплексных решений. Несмотря на многообразие научных подходов, в настоящее время отсутствует унифицированная система управления сбалансированностью регионального развития. Эта методологическая неопределенность приводит к существенным различиям в практике управления социально-экономическим развитием территорий. В статье был разработан и теоретически обоснован комплексный механизм управления сбалансированным развитием региона, отвечающий современным вызовам. Особенностью механизма является интеграция всех его элементов в единую систему управления, обеспечивающую согласованность действий между уровнями власти, участие бизнеса и гражданского общества, адаптацию к изменяющимся внешним условиям, достижение целевых показателей социально-экономического развития.

Ключевые слова: сбалансированность, регион, развитие, диспропорции, механизм, управление, устойчивость, система

Основные положения:

- ◆ разработана трехуровневая структура механизма управления, интегрирующая стратегический, исполнительный и аналитический блоки;
- ◆ определен комплекс инструментов и принципов сбалансированного развития;
- ◆ доказана необходимость партисипативного подхода с участием всех стейкхолдеров.

Для цитирования: Крохмалева А.В. Механизм управления сбалансированным развитием региона // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 68–75.
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-68-75.

Original article

The mechanism for managing the balanced development of the region

Alina V. Krokhmaleva

Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, Russia, kotoutlook@mail.ru

Abstract. The relevance of the problem of balanced regional development in modern Russia is due to a combination of factors: increased geopolitical pressure, structural imbalances in the economy, and growing demands for the quality of life. The effectiveness of regional governance is directly reflected in the pace of socio-economic development. Currently, there is a conceptual gap between the declared goals of regional development and the actual practice of governance. Despite the recognition of the importance of a strategic approach, many regions face challenges of inconsistent actions by authorities, businesses, and society, inefficient use of resources, and a lack of comprehensive solutions. Despite the diversity of scientific approaches, there is currently no unified system for managing the balance of regional development. This methodological uncertainty leads to significant differences in the practice of managing the socioeconomic development of territories. The purpose of the study is to develop and substantiate theoretically a comprehensive mechanism for managing the balanced development of a region that meets modern challenges. The mechanism is characterized by the integration of all its elements into a single management system that ensures coherence between different levels of government, the participation of business and civil society, adaptation to changing external conditions, and the achievement of targeted socio-economic development indicators.

Keywords: balance, region, development, disproportions, mechanism, management, sustainability, system

Highlights:

- ◆ the three-level structure of the management mechanism has been developed, integrating strategic, executive, and analytical blocks;
- ◆ the set of tools and principles for balanced development has been identified;
- ◆ the need for a participatory approach involving all stakeholders has been proven.

For citation: Krokhmaleva A.V. The mechanism for managing the balanced development of the region // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 68–75. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-68-75.

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в современных условиях геополитической нестабильности и усиления внутренних диспропорций эффективное управление регионом становится критически важным для обеспечения национальной безопасности и устойчивого развития. Достижение сбалансированного социально-экономического роста требует системного подхода к управлению.

Анализом и разработкой механизмов управления сбалансированным развитием региона занимались такие ученые, как А.И. Аджиева, С.Р. Хасанов [1], Н.И. Газалиева [2], С.В. Дохолян [3], Л.С. Леонтьева, Д.М. Копуш

[4], А.И. Муртазаев, Э.А. Хаирова [5], О.А. Пашута, М.С. Нестеров [6], А.В. Половян [7], Г.Р. Сафина, В.А. Федорова, Д.Н. Хайрулина [8], Е.В. Теленик [9] и др.

Несмотря на различные подходы, еще не сформировано единого четкого механизма управления сбалансированностью регионального развития, из-за чего возникает значительная дифференциация в подходах к управлению социально-экономическим развитием территорий.

Цель исследования – теоретическое обоснование и разработка комплексного механизма управления сбалансированным развитием региона, адаптированного к современ-

ным вызовам. Задачи исследования включают разработку трехуровневой структуры механизма управления, интегрирующей стратегический, исполнительный и аналитический блоки, и определение комплекса инструментов и принципов сбалансированного развития.

Методы

В основу исследования положены системный анализ, синтез научных концепций и методология стратегического планирования. Проведен сравнительный анализ подходов ведущих ученых к определению механизма сбалансированности и применен метод моделирования для формирования механизма управления сбалансированным развитием региона.

Результаты

Эффективность управления регионом напрямую отражается в темпах его социально-экономического развития. Ключевыми факторами здесь являются рациональное распределение финансов между участниками экономических процессов и оптимальное использование земельных и природных ресурсов. Эти задачи решаются в рамках стратегического планирования, где качественно проработанная стратегия служит основой для достижения поставленных целей.

Стратегической целью является сбалансированный рост экономики регионов, основанный на эффективном использовании их природно-ресурсного потенциала, учете территориальной специфики, оптимизации размещения предприятий и развитии интеграции [6].

Сбалансированное развитие региона – это комплексный и синхронный прогресс всех его ключевых компонентов: экологической, экономической, социальной и институциональной сфер, а также инновационного потенциала. Оно также включает развитие надрегиональных и интеграционных процессов, таких как цифровая трансформация, пространственное планирование территории и межрегиональное сотрудничество [10, с. 5988].

На сегодняшний день региональное управление обычно строится на стратегическом подходе. Его специфика определяется уникальной ролью региона: он должен выполнять широкую социальную функцию, т.е. обес-

печивать жизнедеятельность и организацию сообщества на своей территории в рамках государства [9, с. 294].

Для повышения эффективности государственного управления необходимо внедрить стратегическое и программно-целевое планирование и бюджетирование. Ключевыми условиями успеха являются персональная ответственность чиновников и ориентация финансовой системы на стимулирование роста производства. При этом важно обеспечить, чтобы цифровые преобразования в госуправлении и финансовом секторе принесли реальные выгоды бизнесу и гражданам, не допуская их цифрового исключения [7, с. 10].

Региональный механизм развития – это элемент федеральной системы территориального управления. Его ключевая задача – создание наилучших условий для роста экономики и социальной сферы региона, с учетом постоянно меняющихся потребностей [3].

С точки зрения А.И. Аджиевой и С.Р. Хасанова, механизм управления представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, методов и ресурсов, организованных для достижения главной цели – эффективного развития региона [1, с. 655].

Согласно позиции Г.Р. Сафиной и соавторов, механизм управления региональным развитием представляет собой целенаправленное и комплексное влияние органов местной власти. Данное влияние, осуществляемое во взаимодействии с другими заинтересованными сторонами, направлено на социальную, экономическую и экологическую подсистемы региона и нацелено на перевод его в качественно новое состояние. В структуру данного механизма авторы включают стратегию социально-экономического развития, соответствующую социально-экономическую политику, практическую деятельность по ее реализации [8].

Согласно ряду исследований, для достижения высокого качества жизни населения необходимо оптимизировать механизм управления сбалансированным развитием региона. Это предполагает комплексное развитие инфраструктуры, социальной сферы, восстановление экосистем, а также обеспечение благоприятной окружающей среды и устойчивого экономического роста [4].

С.В. Дохолян трактует совершенствование регионального развития как единый механизм, в рамках которого специально уполномоченные лица решают комплекс взаимосвязанных задач [3, с. 33].

Для обеспечения устойчивого развития региона А.И. Мурзатаев и его коллеги предлагают комплекс мер:

- ◆ модернизацию бюджетной, тарифной, налоговой и инвестиционной политики на региональном уровне;

- ◆ внедрение системы экологических стимулов для субъектов хозяйственной деятельности;

- ◆ развитие механизмов экологического страхования рисков и расширение экологической благотворительности как необходимой основы природоохранной деятельности [6].

Концепция механизма управления Н.И. Газалиевой, нацеленная на сбалансированное развитие региона, включает три ключевых компонента: долгосрочную стратегию, региональную политику и управление ее реализацией. Их взаимодействие обеспечивает устойчивый экономический рост и улучшение качества жизни граждан [2].

Согласно концепции Н.И. Газалиевой и М.Н. Гичиева, повышение эффективности регионального управления требует реализации комплекса мер, включая обеспечение политической стабильности, снижение социальной напряженности, сбалансированное развитие секторов экономики, рациональное использование ресурсов, стимулирование экономического роста, минимизацию эффекта обратного вытеснения и расширение занятости. Авторы исходят из того, что именно стратегия сбалансированного развития позволяет устранить существующие региональные дисбалансы. В то же время реализация такой политики должна быть осторожной. Размещение промышленных объектов в отсталых регионах исключительно для искусственного выравнивания диспропорций требует тщательного предварительного анализа.

Обсуждение

На основе проведенного анализа предложен механизм управления сбалансированным развитием, который состоит из трех взаи-

мосвязанных блоков: анализ и прогнозирование; принятие управленческих решений; контекст реализации [2].

Геополитическая ситуация диктует необходимость создания многоуровневого и системного механизма управления сбалансированным развитием региона. Его реализация должна опираться на национальные приоритеты, государственную политику и глубокий анализ региональной специфики.

Структура механизма включает три ключевых блока.

1. Стратегический уровень – формирует общие рамки и целевые ориентиры развития исходя из федеральных задач и внешних вызовов на основе комплексной оценки геополитических факторов, нормативно-правовой базы (законы, стратегии, указы) и форм межрегионального взаимодействия для выявления новых возможностей и ограничений.

Разработка программ социально-экономического развития региона требует консолидации усилий ключевых субъектов: органов региональной власти, бизнес-сообщества и гражданского населения. Данная мера является не просто рекомендацией, а объективной необходимостью, обусловленной следующими факторами:

1) повышение легитимности и общественной поддержки: программы, созданные при участии всех заинтересованных сторон, воспринимаются не как спущенная «сверху» директива, а как общий план действий;

2) комплексность и реалистичность планирования: каждая из сторон обладает уникальной информацией. Власть видит стратегические цели, бюджетные ограничения и нормативно-правовые рамки. Бизнес понимает реальные экономические процессы, инвестиционные риски и потребности в кадрах. Население является конечным потребителем госуслуг и лучше всех знает насущные проблемы в сферах ЖКХ, транспорта, здравоохранения и образования;

3) совместная работа позволяет учесть эти нюансы и создать сбалансированную, жизнеспособную программу, а не оторванный от реальности документ;

4) мобилизация ресурсов и синергетический эффект: объединение усилий позволяет

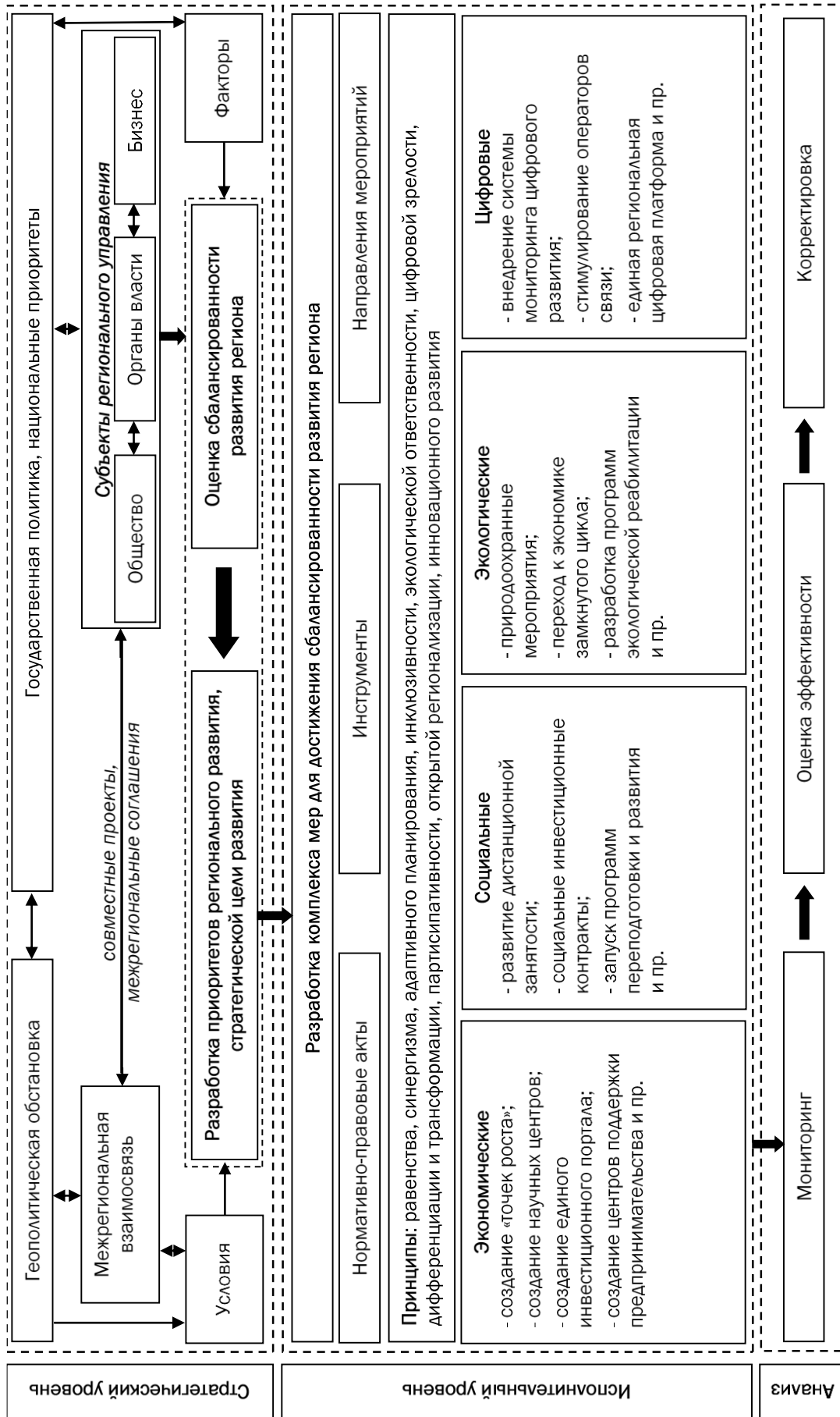


Рис. Механизм управления сбалансированным развитием региона

консолидировать не только финансовые ресурсы, но и интеллектуальные, кадровые и организационные возможности всех субъектов, что создает синергический эффект;

5) снижение рисков и повышение адаптивности: неучтенные интересы одной из групп могут привести к возникновению «узких мест» и провалу даже хорошо проработанных проектов. Диалог на этапе планирования позволяет выявить и нивелировать потенциальные конфликты заранее. Кроме того, такая система управления становится более гибкой и способной оперативно реагировать на изменения, так как обратная связь поступает со всех уровней. Таким образом, партисипативный подход трансформирует управление развитием из административной функции в коллективную ответственность.

Разработанный комплексный механизм представлен на рисунке.

Стратегический уровень предусматривает оценку сбалансированности регионального развития. Результатом диагностики становится выявление ключевых проблем и диспропорций, что позволяет сформировать обоснованные стратегические приоритеты и цели развития территории.

2. Исполнительный уровень – осуществляет практическую реализацию политики, учитывая результаты стратегического целеполагания и аналитической работы.

Повышение сбалансированности экономики региона обеспечивается за счет применения комплекса инструментов: экономических, административных, инфраструктурных, информационных, инновационных и цифровых.

Разработка конкретных мер осуществляется по следующим направлениям:

1. Выбор инструментов из указанного комплекса.

2. Учет результатов анализа сбалансированности региона для определения приоритетных направлений воздействия.

3. Строгое соблюдение системы принципов сбалансированного регионального развития (равенство и инклюзивность; синергизм и партисипативность; адаптивное планирование; экологическая ответственность; цифровая зрелость; инновационное развитие; диф-

ференциация и трансформация; открытая регионализация).

Результатом работы исполнительного уровня становится программа сбалансированного развития региона. Данный документ содержит комплекс конкретных мер, направленных на устранение выявленных дисбалансов и повышение социально-экономического благосостояния территории.

3. Аналитический блок – его функцией является организация постоянного мониторинга хода реализации программы и контроля за сроками выполнения мероприятий. Это позволяет своевременно фиксировать отклонения и вносить необходимые коррективы.

Таким образом, современные вызовы требуют создания иерархичного, но гибкого механизма сбалансированного развития региона. Его архитектура предполагает четкое распределение функций между тремя уровнями:

1. Стратегический уровень – формирует общее направление развития, обеспечивает обоснованность управленческих решений;

2. Исполнительный уровень – отвечает за практическую реализацию.

3. Аналитический уровень – обеспечивает контроль за исполнением и внесение коррективов.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых моделей сбалансированного развития и методов оценки эффективности предложенного механизма в условиях различных типов регионов.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Эффективное управление регионом требует создания комплексного механизма, сочетающего иерархичность структуры с гибкостью функционирования.

В исследовании предлагается трехуровневая модель управления регионом, которая объединяет стратегическое планирование, исполнительные функции и анализ работы механизма. Особенностью данного механизма выступает интеграция всех элементов механизма в единую систему управления, обеспечивающую согласованность действий между уровнями власти; участие бизнеса и граждан-

ского общества; адаптацию к изменяющимся условиям; достижение целевых показателей социально-экономического развития регионов; достижение целей социально-экономического развития регионов; достижение целевых показателей социально-экономического развития регионов.

Список источников

1. Аджиева А.И., Хасанов С.Р. Механизм управления развитием регионов // Управленческий учет. 2022. № 11. С. 654–660.
2. Газалиева Н.И. Концепция формирования механизма управления сбалансированным социально-экономическим развитием регионов Северо-Кавказского федерального округа // Экономика и предпринимательство. 2023. № 10 (159). С. 586–591. doi:10.34925/eip.2023.159.10.120.
3. Дохолян С.В. Механизм устойчивого социально-экономического развития проблемных регионов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 9 (143). С. 27–35.
4. Леонтьева Л.С., Копуш Д.М. Комплекс управленческих инструментов для преодоления дифференциации пространственного развития региона // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 152–163. doi:10.55959/MSU2070-1381-103-2024-152-163. URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1600> (дата обращения: 29.10.2025).
5. Муртазаев А.И., Хаирова Э.А. Совершенствование механизмов управления социально-экономическим развитием региона // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сборник научных трудов / под общей редакцией З.О. Адамановой. Симферополь : ИТ «Ариал», 2022. С. 341–344.
6. Пашута А.О., Нестеров М.С. Теоретические основы управления сбалансированным развитием регионов // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / под редакцией С.А. Гальченко. Курск : Курский государственный университет, 2023. С. 144–149.
7. Половян А.В. Стратегические ориентиры экономического развития Донецкой Народной Республики // Вестник Института экономических исследований. 2023. № 2 (30). С. 5–18.
8. Сафина Г.Р., Федорова В.А., Хайруллина Д.Н. Управление региональным развитием : курс лекций / Казанский (Приволжский) федеральный университет. Казань, 2021. 114 с.
9. Теленик Е.В. Принципы управления региональным развитием // Организационно-экономические проблемы регионального развития в современных условиях : материалы XV всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 17 мая 2023 года / ответственный редактор М.Г. Никитина ; Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского. Симферополь : Издательский дом КФУ, 2023. С. 294–296.
10. Крохмалева А.В. Обзор подходов к сбалансированности региональной экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 9. С. 5979–5994.

References

1. Adzhieva A.I., Khasanov S.R. The mechanism of managing the development of regions // Managerial Accounting. 2022. No. 11. Pp. 654–660.
2. Gazaliev N.I. The concept of forming a mechanism for managing the balanced socio-economic development of the regions of the North Caucasus Federal District // Economics and Entrepreneurship. 2023. No. 10 (159). Pp. 586–591. doi:10.34925/eip.2023.159.10.120.
3. Doholyan S.V. Mechanism of sustainable socio-economic development of problem regions // Regional Problems of Economic Transformation. 2022. No. 9 (143). Pp. 27–35.
4. Leontieva L.S., Kopush D.M. A set of management tools to overcome the differentiation of spatial development of the region // Public administration. Electronic bulletin. 2024. No. 103. Pp. 152–163. doi:10.55959/MSU2070-1381-103-2024-152-163. URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1600> (date of access: 29.10.2025).
5. Murtazaev A.I., Khairova E.A. Improving the mechanisms of managing the socio-economic development of the region // National economic systems in the context of the formation of the global economic space : collection of scientific papers / edited by Z.O. Adamanova. Simferopol : IT "Ariale", 2022. Pp. 341–344.
6. Pashuta A.O., Nesterov M.S. Theoretical foundations of managing balanced regional development // Transformation of management systems: new challenges and horizons : proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Kursk, April 27, 2023 / edited by S.A. Galchenko. Kursk : Kursk State University, 2023. Pp. 144–149.

7. Polovyan A.V. Strategic guidelines for the economic development of the Donetsk People's Republic // Bulletin of the Institute of Economic Research. 2023. No. 2 (30). Pp. 5–18.

8. Safina G.R., Fedorova V.A., Khairullina D.N. Management of regional development : lecture course / Kazan (Volga Region) Federal University. Kazan, 2021. 114 p.

9. Telenik E.V. Principles of regional development management // Organizational and economic problems of regional development in modern conditions : proceedings of the XV All-Russian Scientific and Practical Conference, Simferopol, May 17, 2023 / executive editor M.G. Nikitina ; V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Simferopol : KFU Publishing House, 2023. Pp. 294–296.

10. Krokhmaleva A.V. Overview of approaches to balancing the regional economy // Economics, Entrepreneurship, and Law. 2025. Vol. 15, No. 9. Pp. 5979–5994.

Информация об авторе

А.В. Крохмалева – соискатель Луганского государственного университета имени Владимира Даля.

Information about the author

A.V. Krokhmaleva – applicant of the Lugansk State University named after Vladimir Dahl.

Статья поступила в редакцию 28.11.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 28.11.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья
УДК 33:691.175.5/.8
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-76-84

Организационно-экономический механизм ресурсосбережения в целях устойчивого развития: перспективные направления на рынке полимерных материалов

Ирина Анатольевна Светкина¹, Анна Сергеевна Зотова², Дмитрий Евгеньевич Овчинников³,
Евгений Владимирович Франк⁴

¹ Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,
svetkinairina@yandex.ru

^{2,3,4} Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

² azotova@mail.ru

³ ovchinnikovde@yandex.ru

⁴ frank.ev@sagtu.ru

Аннотация. В контуре развития технологического суверенитета для российских производственных предприятий, относящихся к промышленности высоких переделов (глубокая многостадийная обработка сырья), важными процессами являются формирование и реализация стратегии ресурсосбережения в качестве дополнительного организационно-экономического механизма обеспечения непрерывности деятельности. На фоне сложных макроэкономических условий российские производители отдельных отраслей (строительной, пищевой, медицинской, сельскохозяйственной и др.) решают вопросы обеспеченности базовым сырьем (полимерными материалами), рынок которых представляет собой сложную и динамичную систему, реагирующую на все политические и экономические вызовы. Для производителей конечного продукта критически важные вопросы рационализации использования материальных ресурсов в процессе производства непосредственно связаны с поставками базового сырья (полимерных материалов) от потенциальных российских и иностранных поставщиков, на деятельность которых влияют ключевые факторы: стоимость нефтегазовых ресурсов, изменение динамики спроса и предложения, непрогнозируемый рост логистических затрат, изменчивость регуляторной политики, совершенствование экологических стандартов, инновационные предложения. В настоящее время отечественные производители полимерных материалов и производители-переработчики столкнулись с проблемами импортозависимости от иностранных поставщиков сырья, отсутствием предложения отдельных марок и типов полимеров, неэффективным тарифно-таможенным регулированием, разрывом технологических и инновационных цепочек с мировыми лидерами отрасли. В связи с санкционными обстоятельствами процесс импортозамещения отдельных полимерных материалов запущен в России, но он требует масштабных инвестиций, сотрудничества производителей с научно-исследовательскими организациями и тщательной проработки управленческих экономических решений по трансформации производства.

Ключевые слова: ассортимент, импорт, качество, логистика, полимерные материалы, ресурсосбережение, риски, устойчивое развитие, экология производства

Основные положения:

♦ в качестве объектов исследования были выбраны российские производители полимерных материалов и производители, использующие их в качестве основного сырья для производства, для которых стратегия ресурсосбережения определяет жизненный цикл продукции и использование вторичных отходов, характер экологического воздействия на окружающую среду;

◆ идентифицированы определяющие эколого-экономические факторы ресурсосбережения для производителей, использующих в качестве базового сырья полимерные материалы отечественного и импортного производства;

◆ проведен анализ динамики рынка полимерных материалов с использованием экономико-математического инструментария с целью формирования предложений по формированию организационно-экономического механизма ресурсосбережения на производственных предприятиях, для которых полимерные материалы являются базовым сырьем.

Для цитирования: Организационно-экономический механизм ресурсосбережения в целях устойчивого развития: перспективные направления на рынке полимерных материалов / И.А. Светкина, А.С. Зотова, Д.Е. Овчинников, Е.В. Франк // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 76–84. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-76-84.

Original article

Organizational and economic mechanism of resource conservation for sustainable development: promising directions in the market of polymer materials

Irina A. Svetkina¹, Anna S. Zotova², Dmitry E. Ovchinnikov³, Evgeny V. Frank⁴

¹ Samara State University of Economics, Samara, Russia, svetkinairina@yandex.ru

^{2,3,4} Samara State Technical University, Samara, Russia

² azotova@mail.ru

³ ovchinnikovde@yandex.ru

⁴ frank.ev@sagtu.ru

Abstract. In the development of technological sovereignty for Russian manufacturing enterprises related to the high-grade industry (deep multi-stage processing of raw materials), important processes are formation and implementation of a resource-saving strategy as an additional organizational and economic mechanism to ensure business continuity. Against the background of difficult macroeconomic conditions, the Russian manufacturers of certain industries (construction, food, medical, agricultural, and others) are addressing the issues of providing basic raw materials (polymer materials), the market of which is a complex and dynamic system that responds to all political and economic challenges. For manufacturers of the final product, critical issues of rationalizing the use of material resources in the production process are directly related to the supply of basic raw materials (polymer materials) from potential Russian and foreign suppliers, whose activities are influenced by key factors: the cost of oil and gas resources, changes in supply and demand dynamics, an unpredictable increase in logistical costs, the variability of regulatory policy, and improvement of environmental standards, innovative offers. Currently, domestic manufacturers of polymer materials and manufacturers-processors are faced with problems of import dependence on foreign suppliers of raw materials, lack of supply of individual brands and types of polymers, inefficient tariff and customs regulation, disruption of technological and innovation chains with the world industry leaders. Due to the sanctions, the process of import substitution of certain polymer materials has been launched in Russia, but it requires large-scale investments, cooperation between manufacturers and research organizations, and careful consideration of managerial economic decisions to transform production.

Keywords: assortment, import, quality, logistics, polymer materials, resource conservation, risks, sustainable development, ecology of production

Highlights:

◆ the Russian manufacturers of polymer materials and manufacturers using them as the main raw materials for production were selected as the objects of research, for which the resource-saving strategy determines the life cycle of products and the use of secondary waste, the nature of the environmental impact on the environment;

- ◆ the determining environmental and economic factors of resource conservation for producers using domestic and imported polymer materials as basic raw materials have been identified;
- ◆ the analysis for dynamics of the polymer materials market has been carried out using economic and mathematical tools in order to form proposals for formation of an organizational and economic mechanism for resource conservation in manufacturing enterprises for which polymer materials are the basic raw materials.

For citation: Organizational and economic mechanism of resource conservation for sustainable development: promising directions in the market of polymer materials / I.A. Svetkina, A.S. Zotova, D.E. Ovchinnikov, E.V. Frank // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 76–84. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-76-84.

Введение

Полимерные материалы (полимеры, пластмассы, полимерные композиционные материалы (ПМ)) представляют собой продукцию предприятий нефтехимической отрасли, полученную при переработке попутного нефтяного газа (ПНГ) и углеводородного сырья, физико-химические, механические, технологические, агрегатные и эксплуатационные характеристики которой удовлетворяют запросы производственных предприятий различных отраслей. Первичное полимерное сырье высокого качества производят отечественные и зарубежные производители по видам: полипропилен (ПП); полистирол (ПС); полиэтилен (ПЭ), полиэтилен низкого давления (ПНД), линейный полиэтилен низкой плотности (ЛПЭНП), полиэтилен высокого давления (ПВД), линейный полиэтилен высокого давления (ЛПВД); поливинилхлорид (ПВХ); полиэтилентерефталат (ПЭТФ) и прочие полимеры [1] (табл. 1).

В сложившихся экономических условиях и на фоне основных санкционных ограничений на экспорт продукции с 2022 г. полимерная индустрия адаптируется и ориентируется на

внутренний рынок переработчиков данной продукции, тем самым снижая долю импортных поставок по базовым полимерам. Е.В. Демидова отмечает, что внутренний рынок для производителей полимерного сырья (ППС) остается более прибыльным (чем высококонкурентные экспортные направления), но ограниченным по объему потребления [2]. Также значимыми условиями являются модернизация производственных мощностей производителей полимерных материалов и потребителей их продукции в качестве базового сырья, импортозамещение марок ПМ, локальные процессы слияния и поглощения экономических субъектов, государственная поддержка отрасли и целевые ориентиры, представленные в национальных проектах.

Основными потребителями полимерных материалов являются производители упаковочной продукции, строительной отрасли (трубы, теплоизоляция, отделочные материалы, напольные покрытия), автомобиле- и самолетостроение (внешние и внутренние комплекующие), медицинский сектор (стерильная упаковка, оборудование).

Таблица 1

Структура потребления продукции нефтехимической отрасли в 2024 г.*

| Вид полимерной продукции | Мировая структура, % | Российская структура, % |
|--------------------------|----------------------|-------------------------|
| Полиэтилен | 30 | 39 |
| Полипропилен | 22 | 21 |
| ПЭТФ | 26 | 12 |
| ПВХ | 13 | 13 |
| Полистирол | 3 | 6 |
| Поликарбонат | 1 | 1 |
| Синтетический каучук | 4 | 6 |

* Составлено по: Специализированный отчет ПАО «СИБУР Холдинг» об устойчивых практиках и решениях на всех этапах жизненного цикла продукции / СИБУР. 2024. URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/6bf/8btn0swovczighw7111tih5odq4q03sf.pdf> (дата обращения: 23.03.2026).

Целью настоящего исследования является проведение всестороннего анализа состояния рынка полимерных материалов за период 2024–2025 гг., выявление актуальных рисков, вызовов и тенденций развития рынка полимерных материалов (РМП), оценка перспектив развития рационального использования ресурсов при производстве и переработке полимерного сырья.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- ♦ уточнить концепции ресурсосбережения и идентифицировать ключевые вызовы и проблемы, такие как санкционное давление, технологическая зависимость, кадровый дефицит и другие негативные факторы, влияющие на ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятий нефтехимической отрасли;

- ♦ определить причины экологического воздействия на основе исследования ESG-рисков по открытым отчетным данным ведущих производителей полимерных материалов;

- ♦ предложить отраслевым потребителям полимерных материалов инструменты выбора вариантов кооперации с производителями базового сырья.

Практическая значимость исследования направлена на формирование кооперативной цепочки прибавочной стоимости от сырья до готовой продукции, которая в настоящее время составляет минимум 3 передела, в более глубокие переделы и переработку возвратных отходов в контуре ресурсосбережения и ESG-системы с учетом повышения экологичности процессов производства базового сырья и его переработки. Поэтому производители полимерного сырья и потребители их основной продукции являются основными участниками рынка полимерных материалов, от которых напрямую зависят экономические, финансовые, логистические, экологические, ESG-маркеры, ресурсосберегающие, кадровые, технико-технологические и другие аналитические показатели этого рынка. При этом следует учитывать вызовы, влияющие на РПМ: насыщение отечественного рынка определенными марками ПМ в связи с санкционным ограничением экспортных операций для основных производителей базового полимерного сырья;

ограничения в доступности катализаторов и добавок; разрыв технологических и инновационных цепочек с зарубежными предприятиями; усиление экологических требований к пластиковой упаковке и другие существенные обстоятельства.

Методы

Методологическую основу исследования составляет количественная и качественная оценка экономической информации о российских и зарубежных поставщиках полимерных материалов, позволяющая определить ее роль и место в процессе принятия управленческих решений и планирования деятельности производителями, для которых полимерные материалы являются базовым сырьем. При проведении исследования использовались методы формализации, экстраполяции, экспертных оценок, анализа иерархий (МАИ) для получения ранжированных оценок вариантов на основе субъективных методов экспертов, логического анализа, анкетирования по ESG-аспектам. В процессе исследования выбраны эффективные инструменты для определения емкости рынка полимерных материалов, экспертных параметров, характеристик логистических процессов поставки базового сырья производителям конечного продукта, динамики процессов ресурсосбережения.

В качестве информационной базы были использованы работы отечественных ученых, специалистов в области региональной и отраслевой экономики, организации обрабатывающего производства, ресурсосбережения, по вопросам развития обрабатывающей промышленности России, материалы Росстата, открытые данные промышленных предприятий.

Результаты

Российская отрасль производства базовых полимеров (БП) в условиях санкционного давления с 2022 г. качественно трансформируется и обеспечивает импортнезависимость, расширяя продуктовые портфели (качественное замещение зарубежных поставщиков), занимает существенное положение в выполнении государственных заказов и формировании технологического суверенитета в системе национальной безопасности (табл. 2).

Крупнейшие производители полимеров в России в 2025 г.*

| Производитель | Основная продукция | Мощности, тыс. тонн/год | Выручка за 2025 г., тыс. руб. |
|---|-------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| СИБУР ООО «ЗапСибНефтехим» ИНН 1658087524 | ПЭ, ПП (56 марок) | 2500 | 313 106 571 |
| СИБУР ПАО «Нижнекамскнефтехим» ИНН 1651000010 | ПП, ПЭ, ПС, АБС-пластик | 1500 | 244 337 510 |
| ПАО «Казаньоргсинтез» ИНН 1658008723 | ПЭ, поликарбонаты | 1000 | 99 773 878 |
| ООО «Ставролен» (ЛУКОЙЛ) ИНН 2624022320 | ПП, ПЭ | 600 | 52 475 923 |

* Составлено по: Российские полимеры 2025: производители, аналоги импорта, замена марок. URL: <https://inner.su/articles/rossiyskie-polimery-2025-proizvoditeli-analogi-importa-zamena-marok/>; Финансовая отчетность ООО «ЗапСибНефтехим» / Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6051292>; Финансовая отчетность ПАО «Нижнекамскнефтехим» / Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6746921>; Финансовая отчетность ПАО «Казаньоргсинтез» / Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6736578>; Финансовая отчетность ООО «Ставролен» / Государственный информационный ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6813495> (дата обращения: 23.03.2026).

Конкуренция на рынке полимерных материалов достаточно высокая, на ее уровень серьезно влияют международные политические, технологические, инновационные, экономические и экологические вызовы, освоение производства новых марок ПМ в процессе импортозамещения, большое давление ESG-повестки и развитие системы расширенной ответственности производителя. Отметим, что в соответствии с приоритетными направлениями национального проекта «Экологическое благополучие» технологические нововведения направлены на развитие федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» [3], в том числе на: модернизацию производственных процессов; реструктуризацию и диверсификацию логистических связей с контрагентами; механический и химический рециклинг полимеров, фактическое выполнение обязательств по утилизации отходов (доля утилизации выпущенной в оборот упаковки к 2027 г. – 55%) и другие процессы, связанные с ресурсосбережением и положительным экологическим эффектом. Т.Н. Моргун и соавторы предлагают рассматривать ресурсосбережение как задачу создания изделий высокого качества, поскольку повышение качества продукции промышленного предприятия является одним из

резервов повышения прибыльности и конкурентоспособности [4].

В своем профессиональном исследовании В.А. Гончаренко предлагает оценивать эффективность использования производственных ресурсов (ЭИР) в разрезе видов ресурсов (сырье, энергия, оборудование, рабочая сила, производственная площадь, вода) с использованием коэффициентов оценки, которые рассчитываются следующим образом: числитель – количество произведенной продукции за определенный период времени, знаменатель – количество израсходованного (задействованного) ресурса [5]. По нашему мнению, это достаточно простая и эффективная методика, которую можно использовать для оперативного мониторинга процесса ресурсосбережения.

Производители полимерного сырья, являясь предприятиями ресурсоемкими и оказывающими значительное воздействие на окружающую среду, применяют в управленческой деятельности внутренние документы, формирующие контур ресурсосбережения и устойчивого развития, инструменты регулирования ESG-рисков (геоэкономическая конфронтация, экстремальные погодные явления, антропогенный ущерб окружающей среде и др.), руководствуясь принципом существенности, про-

Таблица 3

Инструменты управления ESG-рисками для ППС*

| Инструменты | Содержание |
|---|--|
| Деловая этика и комплаенс | - Квалификация потенциальных контрагентов - Ознакомление контрагентов с требованиями в области деловой этики - Оценка экологической и социальной ответственности контрагентов для исключения неблагоприятного влияния на репутацию |
| Оценка ключевых контрагентов по ESG-критериям | - Заполнение анкет по ESG-аспектам - Выставление рейтинга по ESG-критериям |
| Требования в области охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды | Проведение технических аудитов контрагентов с целью проверки соблюдения требований |
| Минимизация партнерских рисков | Выявление несоответствия контрагентов нормативным требованиям и предотвращение юридических последствий, штрафов |
| Экологическое и социальное воздействие | Улучшение показателей устойчивого развития посредством внедрения ESG-практик на всех этапах производственного процесса и взаимодействия с партнерами |
| Выполнение требований государственных регуляторов | - Улучшение качества промышленной продукции - Устойчивый продуктовый портфель - Повышение прозрачности корпоративной информации |

* Составлено по: Специализированный отчет ПАО «СИБУР Холдинг» об устойчивых практиках и решениях на всех этапах жизненного цикла продукции / СИБУР. 2024. URL: <https://www.sibur.ru/upload/iblock/6bf/8btn0swovczighw7111tih5odq4q03sf.pdf> (дата обращения: 23.03.2026).

гнозируя потенциальное воздействие и вероятность наступления (табл. 3).

Идентификация и оценка ESG-рисков связана с процессами ресурсосбережения для основных участников РПМ и может быть осложнена следующими обстоятельствами:

- ◆ недостатком внутренней экспертизы и ограниченным межфункциональным взаимодействием между потенциальными источниками данных о фактах хозяйственной жизни ППС;

- ◆ низким качеством данных для количественной, финансовой, качественной оценок, которые формируются только на надежных, измеримых и сопоставимых оперативно-управленческих сведениях о процессах;

- ◆ недоверие производственного коллектива ESG-инициативам, низкая производительность труда, дефицит специалистов в ESG-сфере;

- ◆ низкий приоритет ESG-рисков, которые не рассматриваются в стратегическом разрезе и их последствия могут быть завуалированы; и др.

Обсуждение

Для снижения ситуационных потерь потребители полимерного сырья в настоящее время

максимально переориентируются с импортных потоков, проводят исследования отечественного РПМ, изучая его параметры, особенности, производственные и экологические характеристики с целью повышения производственной эффективности использования сырья. Этот процесс носит стратегический характер.

Анализируя деятельность рынка полимерной индустрии 2025 г., эксперты выделяют существенные факторы, влияющие на производителей, ценообразование продукции и направления развития: качество и соответствие стандартам, широта ассортимента и наличие на складе полимерной продукции, эффективность логистики и сроки поставки, гибкость ценовой политики и условия оплаты, техническая поддержка и экспертиза, репутация и долгосрочные отношения [6].

При исследовании открытых позиций предложений потенциальных поставщиков базовых полимеров достаточно эффективно применяется метод анализа иерархий (МАИ). Рассмотрим основную часть методики: предположим, что четыре эксперта работают с учетно-аналитической информацией в разрезе выбранных параметров, которым присвоены шифры, для их попарного сравнения (см. рисунок).

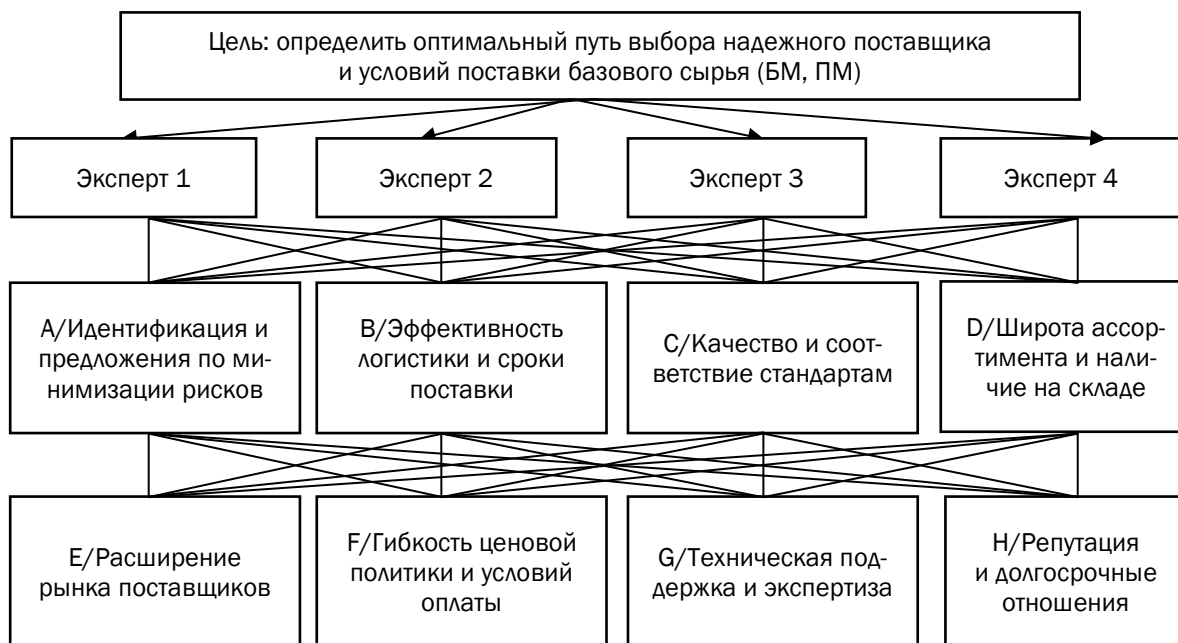


Рис. Декомпозиция подготовки индекса согласованности суждений экспертов при выборе оптимального варианта поставок ПМ

Таблица 4

Попарные сравнения критериев между собой

| Матрица парных сравнений | | | | | Компоненты собственного вектора | Нормированная оценка | Расчет λ_{\max} |
|--------------------------|------|------|------|------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Критерий | A | B | C | D | | | |
| A | 1 | 1/3 | 7 | 5 | 1,85 | 0,343 | 1,49 |
| B | 3 | 1 | 5 | 3 | 2,59 | 0,481 | 0,89 |
| C | 1/7 | 1/5 | 1 | 1/2 | 0,35 | 0,065 | 0,98 |
| D | 1/5 | 1/3 | 2 | 1 | 0,60 | 0,111 | 1,05 |
| Σ | 4,34 | 1,86 | 15,0 | 9,50 | 5,39 | 1,00 | 4,41 |

Используя данные декомпозиции, проводим процедуру последовательных парных сравнений критериев между собой для получения обоснованных и согласованных экспертных оценок: индекса согласованности (ИС), отношение согласованности (ОС). В качестве иллюстрации метода предлагаем данные из табл. 4, в которой определены факторы, влияющие на принятие управленческого решения, и представлен промежуточный результат прохождения матрицы эксперта 1, рассчитанный по критериям от 1 до 9.

Следовательно, каждый эксперт проводит попарные сравнения предложенных критериев. Например, по результатам табл. 4 ИС равен 0,14, ОС составляет 0,15. Далее составляется синтез глобальных приоритетов: частный и итоговый, показатели которых приводятся

к 1. Реализация метода зависит от масштаба производства, расширения РПМ, добросовестного внутриотраслевого взаимодействия предприятий.

Этот метод помогает комплексно ранжировать критерии по каждому поставщику полимерных материалов и выбрать оптимальный вариант взаимодействия с производителями полимерных материалов, так как производственный процесс ресурсосбережения зависит от процессов логистического планирования и моделирования непрерывных поставок базового сырья, а именно:

- ◆ определение необходимых ресурсов;
- ◆ определение объемов потребности в ресурсах;
- ◆ определение источников и поставщиков ресурсов;

- ◆ параметры логистического маршрута и хранения базового сырья;

- ◆ планирование ресурсосбережения на основе программы пересмотра норм ресурсов, технологических карт, сокращения потерь, отходов, переработки отходов и других параметров;

- ◆ определение источников нерациональных ресурсозатрат, потерь, сверхнормативных отходов;

- ◆ фиксирование оперативных показателей, сопоставление аналитических и синтетических отчетных данных;

- ◆ контроль, мониторинг и оценка работ по ресурсосбережению, корректировка тактических целей.

Заключение

Достижение долгосрочного эффекта устойчивого развития для предприятий полимерной индустрии обосновывает необходимость тщательного анализа факторов ресурсосбережения и ESG-трансформации. Отраслевой разрез рынка полимерных материалов позволяет констатировать положительные тенденции:

- ◆ локализация полного цикла производства и переработки высокоэффективных полимеров;

- ◆ создание ПМ нового поколения и расширение марочного ассортимента;

- ◆ развитие системного подхода к прогнозу роста переработки вторичных отходов ПМ;

- ◆ активное участие в достижении технологического суверенитета и лидерства, так как производство и потребление полимеров продолжает активно расти; и др.

У каждого основного участника РПМ есть ресурсосберегающий потенциал, который является не только при внутреннем анализе производственных процессов, но и при диагностике взаимодействия предприятия с контрагентами. По результатам анализа доступной открытой информации основных участников РПМ можно сделать вывод, что взаимные процессы исследования партнеров позволяют совершенствовать процессы ресурсосбережения следующим образом: формировать информацию о проблемах использования базового сырья в процессе переработки; информировать поставщиков о целевых показателях использования материальных ресурсов (производственные мощности, тыс. тонн в год); генерировать варианты решения отраслевых проблем использования полимерных материалов с целью улучшения качества готовой продукции; оперативно организовывать кооперацию основных участников РПМ и региональных государственных институтов.

Системная интеграция принципов экономики замкнутого цикла позволит достичь высоких количественных и качественных целевых показателей устойчивого развития участникам рынка полимерных материалов.

Список источников

1. Производство полимеров в России: главные игроки, технологии и перспективы. URL: <https://www.simplexnn.ru/proizvodstvo-polimerov> (дата обращения: 23.03.2026).

2. Демидова Е.В. Состояние и перспективы развития российского рынка базовых (крупнотоннажных) полимеров в контексте общемировых тенденций // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 3. С. 342–346. doi:10.24412/1998-5533-2025-3-342-346.

3. Национальный проект «Экологическое благополучие» // Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/environmental_well-being/ (дата обращения: 23.03.2026).

4. Моргун Т.Н., Соловьев К.С., Тищенко Г.З. Формирование механизма управления ресурсосбережением на промышленном предприятии // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=11720> (дата обращения: 23.03.2026).

5. Гончаренко В.А. Ресурсосбережение в индустрии пластмасс на отдельно взятом примере. URL: <https://polymerbranch.com/articles/resursosberezhenie-v-industrii-plastmass-na-otdelno-vzyatom-primere/> (дата обращения: 23.03.2026).

6. Рынок полимерного сырья: ключевые игроки и тенденции глазами экспертов. URL: <https://www.simplexnn.ru/rynok-polimernogo-syrya-2025> (дата обращения: 23.03.2026)

References

1. Polymer production in Russia: the main players, technologies and prospects. URL: <https://www.simplexnn.ru/proizvodstvo-polimerov> (date of access: 23.03.2026).
2. Demidova E.V. The state and prospects of development of the Russian market of basic (large-tonnage) polymers in the context of global trends // Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2025. No. 3. Pp. 342–346. doi:10.24412/1998-5533-2025-3-342-346.
3. National project "Ecological Well-being" // Ministry of Natural Resources and Ecology of the Russian Federation : official website. URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/environmental_well-being/ (date of access: 23.03.2026).
4. Morgun T.N., Soloviev K.S., Tishchenkova G.Z. Formation of a resource conservation management mechanism at an industrial enterprise // Modern problems of science and education. 2013. No. 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=11720> (date of access: 23.03.2026).
5. Goncharenko V.A. Resource conservation in the plastics industry on a single example. URL: <https://polymerbranch.com/articles/resursosberezhenie-v-industrii-plastmass-na-otdelno-vzyatom-primere/> (date of access: 23.03.2026).
6. Polymer raw materials market: key players and trends through the eyes of experts. URL: <https://www.simplexnn.ru/rynok-polimernogo-syrya-2025> (date of access: 23.03.2026).

Информация об авторах

И.А. Светкина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета, анализа и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета;

А.С. Зотова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой национальной и мировой экономики Самарского государственного технического университета;

Д.Е. Овчинников – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента Самарского государственного технического университета;

Е.В. Франк – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики промышленности и производственного менеджмента Самарского государственного технического университета.

Information about the authors

I.A. Svetkina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security of the Samara State University of Economics;

A.S. Zotova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of National and World Economics of the Samara State Technical University;

D.E. Ovchinnikov – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Industrial Economics and Production Management of the Samara State Technical University;

E.V. Frank – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Industrial Economics and Production Management of the Samara State Technical University;

Статья поступила в редакцию 27.03.2026; одобрена после рецензирования 14.04.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 27.03.2026; approved after reviewing 14.04.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 85–99.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 85–99.

Научная статья

УДК 332.1

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-85-99

Разработка методического подхода к оценке самодостаточности экономики регионов Приволжского федерального округа

Алия Усмановна Фархутдинова

Институт социально-экономических исследований Уфимского федерального
исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия, aliya_2186@bk.ru

Аннотация. В условиях макроэкономической нестабильности существующая региональная неоднородность различных территориальных образований усугубляется ограниченным объемом их средств, что усиливает разрыв между развитыми и отстающими территориями. Формирование эффективной системы поддержки разноуровневых субъектов хозяйствования, отличающихся различной емкостью внутреннего финансового рынка для привлечения инвестиций, является одной из важнейших предпосылок роста их экономической активности и, как следствие, повышения самодостаточности экономики территорий. Цель работы заключается в обосновании и апробации методического подхода к оценке самодостаточности регионов Приволжского федерального округа, в выявлении резервов роста экономики и разработке рекомендаций по ее повышению. Выявлена тенденция снижения уровня самодостаточности экономики регионов ПФО. Установлено, что порядка 50% регионов ПФО находятся в зоне катастрофического уровня самодостаточности, что обуславливает необходимость принятия стимулирующих и корректирующих мер повышения роста их экономики. Обосновано, что предложенная автором методика позволяет определить эффективность использования ресурсов, возможный потенциал роста экономики, стратегии развития для территорий с различным уровнем самодостаточности, перспективные направления для размещения инвестиций. Аргументировано, что территории лидирующего положения как регионы «лучшей практики» посредством обмена знаниями, эффективными управленческими решениями и передовыми технологиями способны значительно повысить потенциал роста экономики отстающих для их перехода в группу с более высоким уровнем самодостаточности. Отмечена необходимость пересмотра состава показателей в документах стратегического планирования путем включения в их перечень показателей результативности, конкурентоспособности и самодостаточности.

Ключевые слова: самодостаточность территорий, результативность, конкурентоспособность, регионы отстающего положения, регионы лидирующего положения

Основные положения:

- ◆ отсутствие единых стандартов и правил анализа текущего и перспективного состояний экономики, разрозненность показателей существенно затрудняют объективную оценку самодостаточности региона;
- ◆ выявлены резервы роста экономики территорий для их перехода в группу с более высоким уровнем самодостаточности;
- ◆ постепенное снижение уровня самодостаточности экономики в целом по регионам ПФО свидетельствует о необходимости принятия стимулирующих и корректирующих мер повышения роста их экономики;
- ◆ уровень самодостаточности региона прямо пропорционален его конкурентоспособности на внутреннем рынке, результативности использования собственных ресурсов и обратно пропорционален зависимости от финансово-инвестиционной поддержки вышестоящих бюджетов для достижения поставленных целей.

© Фархутдинова А.У., 2026

Благодарности: данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00576-26-00 на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

Для цитирования: Фархутдинова А.У. Разработка методического подхода к оценке самодостаточности экономики регионов Приволжского федерального округа // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 85–99. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-85-99.

Original article

Development of a methodological approach to assessing self-sufficiency of the economy of the Volga federal district regions

Aliya U. Farkhutdinova

Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, aliya_2186@bk.ru

Abstract. The formation of an effective support system for multi-level economic entities with different capacity of the domestic financial market for attracting investment is one of the most important prerequisites for the growth of their economic activity and, consequently, increasing self-sufficiency of the territorial economies. The aim of this work is to substantiate and test a methodological approach to assessing self-sufficiency of the regions in the Volga Federal District, identify reserves for economic growth, and develop recommendations for improving it. The trend of decreasing self-sufficiency of the economies of the regions of the Volga Federal District was identified. It has been established that approximately 50% of the Volga Federal District regions are at a catastrophic level of self-sufficiency, necessitating the adoption of incentive and corrective measures to enhance their economic growth. It has been proved that the methodology proposed by the author allows for determining the efficiency of resource use, the possible economic growth potential, the development strategies for territories with varying levels of self-sufficiency, and promising investment areas. It is argued that leading territories, as "best practice" regions, through the exchange of knowledge, effective management decisions, and advanced technologies, are capable of significantly increasing the economic growth potential of lagging regions, thereby promoting them to a group with a higher level of self-sufficiency. The need for revising the composition of indicators in strategic planning documents by including performance, competitiveness, and self-sufficiency indicators is noted.

Keywords: territorial self-sufficiency, performance, competitiveness, lagging regions, leading regions

Highlights:

- ◆ the lack of uniform standards and rules for analyzing the current and future state of the economy, along with the disparity of indicators, significantly complicates an objective assessment of a region's self-sufficiency;
- ◆ the potential for economic growth in the territories has been identified, leading to their transition to a group with a higher level of self-sufficiency;
- ◆ the gradual decline in the level of economic self-sufficiency in the Volga Federal District regions as a whole indicates the need for stimulating and corrective measures to increase their economic growth;
- ◆ the region's level of self-sufficiency is directly proportional to its competitiveness in the domestic market and the effectiveness of its own resource use, and inversely proportional to its dependence on financial and investment support from higher-level budgets to achieve its goals.

Acknowledgments: the study was carried out within the framework of the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences 075-00576-26-00 for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028.

For citation: Farkhutdinova A.U. Development of a methodological approach to assessing self-sufficiency of the economy of the Volga federal district regions // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 85–99. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-85-99.

Введение

В условиях макроэкономической нестабильности существующая региональная неоднородность различных территориальных образований усугубляется ограниченным объемом их средств, что усиливает разрыв между развитыми и отстающими территориями. Формирование эффективной системы поддержки разноразмерных субъектов хозяйствования, отличающихся различной емкостью внутреннего финансового рынка для привлечения инвестиций, является одной из важнейших предпосылок роста их экономической активности и, как следствие, повышения самодостаточности экономики территорий. В то же время отсутствие единых стандартов и правил анализа текущего и перспективного состояний экономики, разрозненность показателей существенно затрудняют объективную оценку самодостаточности региона в целом, увеличивают риск неоптимального распределения инвестиций и ресурсов, что может привести к недостаточной эффективности программ развития территорий и усилению их социально-экономического неравенства. Для преодоления указанных проблем возрастает необходимость разработки и внедрения комплекса методологических подходов оценки, которые обеспечат целостный и сопоставимый анализ самодостаточности территорий, позволят своевременно выявлять потенциал и отклонения, формировать эффективные стратегии управления ресурсами и адекватные меры поддержки.

Цель исследования – обоснование и апробация методического подхода к оценке самодостаточности регионов Приволжского федерального округа, выявление резервов роста их экономики и разработка рекомендаций по ее повышению. Объектами исследования выступают регионы ПФО.

Теоретико-методологической основой послужили работы, посвященные структуре, характеристикам и механизмам формирования, развития самодостаточных территорий [1; 2], управлению и регулированию [3; 4], оценке их

состояния, факторам и условиям повышения самообеспеченности, конкурентоспособности, устойчивости [5] и т.д. Исследование выявило несколько подходов к самодостаточности экономики как способности к: 1) самостоятельному развитию [1; 2]; 2) самообеспечению основных потребностей [1; 4]; 3) воспроизводству благодаря совокупности благоприятных экономических, политических, социокультурных условий [6]. Автором установлено, что оценку самодостаточности экономики территории осуществляют на основе анализа: абсолютных и относительных показателей [7]; интегральных коэффициентов [2] с построением итоговых рейтингов. Основные отличия методических подходов заключаются в составе и количестве показателей, а также в разновидности математического аппарата для их агрегирования в интегральный индекс [8].

В ходе исследования выявлено, что работы зарубежных ученых посвящены в основном оценке самодостаточности агропромышленного комплекса, проблемам продовольственной [9], кормовой самообеспеченности [10], снабжения и моделям питания [11], удовлетворению основных потребностей населения [2] и т.д. Исследование самодостаточности городов рассматривается через призму функционирования сельскохозяйственных угодий, торговли и производства сельскохозяйственной продукции [12], энергетической самодостаточности строений [13] с представлением плана повышения их производственного потенциала, продвижения циркулярной экономики, энергоэффективности. При анализе самодостаточности исследователи используют международные, национальные, региональные экономические данные: интерпретации методологии ФАО (Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН), основанной на оценке ущерба и потерь в качестве основы для выявления, анализа воздействия стихийных бедствий на рассматриваемую отрасль, соотношении собственного производства к общим продовольственным ресурсам

[11]; комплекс инструментов и подходов ЮНКТАД (Конференции ООН по торговле и развитию), учитывающих структуру торговли по партнерам, товарам и категориям услуг [14] в целях укрепления предпринимательского потенциала; различных статистических обзоров мировой энергетики, продовольственных балансов и т.д. При этом указанные методики ориентированы на оценку стран и не могут быть использованы для оценки самодостаточности муниципальных образований, так как реализуют более обобщенный анализ, основанный на множественных данных [15]. В качестве основных показателей самодостаточности выступают доля импорта в общем потреблении соответствующих ресурсов [14], доля внутреннего производства в общем объеме потребления [11; 13], энергетическая ценность продукции [16], показатель потребления на душу населения [12] и др.

Основной акцент в работах российских исследователей также сделан на обеспечение продовольственной безопасности и независимости [17], в то же время выделяются публикации по самодостаточности социального здоровья [18], социально-экономических систем и многополярного мира [19], муниципальных образований и региона в целом [20]. При этом распространены различные методы оценки, позволяющие выявлять территории с наиболее благоприятным финансовым состоянием, низкой и высокой концентрацией предпринимательской деятельности [7], сопоставлять их инвестиционные потребности и возможности [21], своевременно принимать меры по повышению условий хозяйствования для всех институциональных секторов экономики [7] и формировать стратегии развития для регионов с определенным уровнем финансовой самодостаточности. Использование данных методик позволяет осуществить ранжирование регионов на основе динамики их социально-экономических показателей, но не определить степень их развития [15]. В качестве основных коэффициентов самодостаточности выступают показатели финансового потенциала, обеспеченности бюджетным потенциалом, собственным налоговым потенциалом, налоговым и неналоговым потенциалом [20; 21] и др.

По нашему мнению, оценка самодостаточности территорий должна предполагать сравнение ряда показателей, отражающих различные аспекты жизнедеятельности общества. Так, для оценки самодостаточности экономических систем целесообразно использовать параметры, отражающие фактически достигнутые результаты функционирования экономики территории: валовой региональный продукт, инвестиции в основной капитал и т.д. Полученные таким образом результаты позволяют оценить влияние каждого фактора и сравнить результаты функционирования различных регионов, используя некие эталонные значения лидирующего в группе региона [22; 23].

В предыдущих исследованиях автором на основе систематизации 16 показателей (экономических, социальных и экологических), представленных в виде панельных данных, осуществлена идентификация уровня самодостаточности экономики как среднегеометрического значения всех входящих параметров [22]. Кластеризация с использованием метода k-средних позволила выделить профили кластеров с различным уровнем самодостаточности и разработать адресные меры поддержки для группы со схожими аспектами функционирования. Несмотря на то, что представленные профили включают в себя объекты со схожими характеристиками, с близкими значениями отдельных показателей, они не позволяют оценить текущее положение территорий внутри кластеров, определить потенциал развития, успешность функционирования их системы, что обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований.

В предыдущих исследованиях автором обосновано, что критериями самодостаточности территорий с позиции обеспечения резилентности и стратегических приоритетов их развития могут выступить коэффициенты бюджетной результативности [24] и дотационности [25], показывающие, с одной стороны, эффективность использования бюджетных средств, а с другой – зависимость территорий от финансово-инвестиционной поддержки вышестоящих бюджетов для достижения поставленных целей [22]. При этом в различных публикациях предполагается определение интегральных ко-

эффицентов, максимальных и минимальных параметров данных показателей, а также их нормативных значений, соответствие которым позволяет обеспечить финансовую стабильность бюджету муниципального района или региона в целом. По нашему мнению, для оценки самостоятельности целесообразно использовать показатели результативности и конкурентоспособности, отражающие внутреннюю способность экономики генерировать доходы и конкурировать на рынке, в то время как дотационность является внешним индикатором зависимости от вышестоящих бюджетов. В условиях ограниченного объема средств, низкой инвестиционной привлекательности и недостаточной бюджетной обеспеченности регионов анализ уровня их конкурентоспособности представляет собой один из важных этапов достижения самостоятельности экономики.

В различных российских методиках оценка конкурентоспособности сводится к анализу состояния факторов производства в регионе [26], измерению различных потенциалов [27], параметров экономического развития посредством определения отдельных или интегральных показателей [15]. При этом в большинстве подходов выявлен недоучет показателей социальной и экологической направленности [27]. В свою очередь, в зарубежных методиках [28; 29] оценочные показатели сформированы из огромного числа переменных (до 188), сгруппированных в основные индикаторы (экономика, демография, образование, рынок труда, общественные институты и т.д.), предполагающие построение рейтингов территорий. При этом существенным недостатком данных методик является также отсутствие экологических индикаторов [27].

По нашему мнению, оценка конкурентоспособности предполагает использование системы экономических, социальных и экологических показателей [22]. В то же время в условиях действия множества факторов возрастает необходимость учета не только основных аспектов условий проживания в регионе, но и показателей обеспеченности населения различными видами инновационных услуг, определяющих инвестиционную привлекательность территории. Таким образом, только комплексный учет перечисленных факторов позволит оце-

нить межрегиональные различия, определить уровень конкурентоспособности, а в дальнейшем и самостоятельность территории.

Методы

В качестве методов исследования были использованы анализ и синтез, сравнение, статистические методы, приемы графического представления данных. Исходная база данных представлена официальной государственной статистикой.

Гипотеза исследования заключается в том, что существует положительная взаимосвязь между показателями результативности, конкурентоспособности экономики и ее самостоятельностью. То есть чем более благоприятен инновационный и инвестиционный климат, тем эффективнее способность региона противостоять угрозам в условиях глобальных вызовов. Указанное обуславливает необходимость повышения уровня самостоятельности экономики различных территорий. Для определения результативности экономики предлагается использование следующей формулы [22]:

$$R = \frac{V_n}{(1+V_nZ)}, \quad (1)$$

где R – результативность экономики;

V_n – объем налоговых и неналоговых доходов за отчетный год;

V_nZ – расходы бюджета за аналогичный период.

Для оценки результативности субъектов применялся метод взвешивания, при котором компоненты – налоговые и неналоговые доходы, а также расходы наделялись весами, пропорциональными их доле в общем объеме доходов и расходов соответственно. Информационной основой для определения показателя послужили данные об исполнении консолидированного бюджета субъекта Российской Федерации. В свою очередь, оценка конкурентоспособности предполагает выбор факторов в соответствии с: информативностью показателей для оценки уровня развития и состояния территории; необходимостью учета основных параметров функционирования региона; ограниченным набором идентичных по содержанию показателей, имеющих в статистических региональных сборниках и бюллетенях. Итак, для проведения анализа отобраны 22 по-

казателя [30; 31], которые объединены в 4 группы (рис. 1).

Расчет осуществляется в несколько этапов в MS Excel. Для достижения однородности оценки влияния рассматриваемых параметров на конечный результат используются формулы:

$$x_i = \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (2)$$

$$x_i = 1 - \frac{x - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}. \quad (3)$$

Итоговые коэффициенты по группам вычисляются определяется следующим образом:

$$I_i = \frac{\sum_i^n x_i}{n}, \quad (4)$$

где I_i – итоговые коэффициенты;

n – количество анализируемых показателей в группе.

Уровень конкурентоспособности рассчитывается по формуле:

$$K = \sqrt[4]{I_{ec} \times I_s \times I_{ecol} \times I_{in}}, \quad (5)$$

где K – уровень конкурентоспособности.

На следующем этапе анализа предполагается определение уровня самодостаточности регионов на основе учета всех входящих параметров:

$$S = \sqrt{R \times K}, \quad (6)$$

где S – самодостаточность экономики территории.

| Экономические факторы | Социальные факторы | Экологические факторы |
|--|---|--|
| <p>I_{ec1} – ВРП на душу населения;</p> <p>I_{ec2} – Удельный вес убыточных организаций;</p> <p>I_{ec3} – Объем розничного товарооборота на душу населения;</p> <p>I_{ec4} – Объем платных услуг на душу населения;</p> <p>I_{ec5} – Объем инвестиций в основной капитал на душу населения;</p> <p>I_{ec6} – Уровень безработицы</p> | <p>I_{s1} – Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя;</p> <p>I_{s2} – Средняя заработная плата на прожиточный минимум;</p> <p>I_{s3} – Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума;</p> <p>I_{s4} – Число преступлений на 10 000 человек населения;</p> <p>I_{s5} – Удельный вес автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования</p> | <p>I_{ecol1} – Затраты на охрану окружающей среды на 1 рубль оборота организации;</p> <p>I_{ecol2} – Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, на душу населения</p> |
| <p>Инновационные факторы</p> | | |
| <p>I_{in1} – Уровень инновационной активности организаций;</p> <p>I_{in2} – Уровень инновационной активности малых предприятий;</p> <p>I_{in3} – Удельный вес организаций, указавших данные о нематериальных активах в бухгалтерской отчетности, в общем числе обрабатывающих производств;</p> <p>I_{in4} – Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг</p> <p>I_{in5} – Удельный вес затрат на разработку и приобретение программ для ЭВМ и баз данных в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг;</p> <p>I_{in6} – Удельный вес организаций, имевших затраты на приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности, в общем числе организаций, имевших затраты на инновационную деятельность;</p> <p>I_{in7} – Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг;</p> <p>I_{in8} – Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий;</p> <p>I_{in9} – Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг, созданных с использованием результатов интеллектуальной деятельности, права на которые принадлежат российским правообладателям, в общем объеме инновационных товаров, работ, услуг</p> | | |

Рис. 1. Группы факторов для оценки конкурентоспособности экономики территории*

* Составлено на основе данных Росстата, Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

Предельные значения уровня самодостаточности принадлежат интервалу $[0; 1]$. Если значение интегрального показателя равно 1, то регион условно самодостаточен.

Результаты

Оценка самодостаточности проводилась по регионам ПФО за 2021–2024 гг. На первом этапе определяется бюджетная результативность субъектов [32] (табл. 1).

Установлено, что увеличение собственных доходов регионов при одновременном снижении безвозмездных поступлений приводит к высокой результативности экономики. Так, относительно высокие значения показателя результативности демонстрируют Пермский край и Республика Татарстан, в то время как в Республике Башкортостан и Оренбургской области, наоборот, наблюдается отрицательная тенденция роста коэффициента. Кроме того, за рассматриваемый период нулевые значения показателя отмечаются в Кировской области и Республике Марий Эл. При этом необходимо отметить, что доля дотаций Кировской области, Чувашской Республики, Республики Мордовия и Республики Марий Эл из вышестоящего бюджета в течение 2 из 3 лет превышает 10% объема собственных доходов [33].

Высокая результативность ведет к снижению дотационности и повышению самодостаточности, а низкая результативность – усугуб-

ляет зависимость от вышестоящих бюджетов, сигнализирует о наличии проблем экономического развития территории, что в конечном счете снижает самодостаточность ее экономики.

На следующем этапе анализа предполагается определение конкурентоспособности территорий. Весь информационный массив предполагает приведение показателей в сопоставимый вид с учетом воздействия положительных и отрицательных факторов на общий показатель. Нормированные значения показателей агрегируются в блоки: экономический (I_{ec}), социальный (I_s), экологический (I_{ecol}) и инновационный (I_{in}).

По каждому блоку осуществляется расчет итоговых коэффициентов с использованием средней арифметической. Установлено, что высокие значения показателей функционирования территорий по одной группе не всегда коррелируют с такими же высокими результатами в других группах (табл. 2).

В 2023–2024 гг. наилучшие результаты отметим у Республики Татарстан, Пермского края и Нижегородской области (рис. 2). При этом относительно высокие позиции Республики Татарстан по динамике показателей в экономической, социальной и инновационной группах нивелируются негативными тенденциями в области сокращения расходов на охрану окружающей среды, или достаточно высокие

Таблица 1

Оценка бюджетной результативности субъектов ПФО за 2021–2024 гг.*

| Субъект ПФО | Коэффициент результативности R | | | |
|-------------------------|--------------------------------|---------|---------|---------|
| | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
| Республика Башкортостан | 0,38 | 0,37 | 0,44 | 0,34 |
| Республика Марий Эл | 0 | 0,05 | 0 | 0 |
| Республика Мордовия | 0,12 | 0,15 | 0,12 | 0,15 |
| Республика Татарстан | 0,85 | 1 | 0,84 | 0,81 |
| Удмуртская Республика | 0,35 | 0,43 | 0,69 | 0,68 |
| Чувашская Республика | 0,01 | 0,12 | 0,16 | 0,19 |
| Пермский край | 1 | 0,79 | 0,92 | 1 |
| Кировская область | 0,33 | 0 | 0,91 | 0,08 |
| Нижегородская область | 0,68 | 0,72 | 0,8 | 0,42 |
| Оренбургская область | 0,8 | 0,70 | 0,72 | 0,06 |
| Пензенская область | 0,36 | 0,36 | 0,35 | 0,46 |
| Самарская область | 0,87 | 0,43 | 1 | 0,93 |
| Саратовская область | 0,35 | 0,30 | 0,33 | 0,38 |
| Ульяновская область | 0,27 | 0,44 | 0,62 | 0,53 |

* Составлено на основе данных Федерального казначейства.

Оценка конкурентоспособности субъектов ПФО за 2023–2024 гг.*

| Субъект ПФО | Агрегированные значения показателей за 2024 г. | | | | Уровень конкурентоспособности К | |
|-------------------------|--|-------|------------|----------|---------------------------------|---------|
| | I_{ec} | I_s | I_{ecol} | I_{in} | 2023 г. | 2024 г. |
| Республика Башкортостан | 0,51 | 0,70 | 0,41 | 0,22 | 0,44 | 0,42 |
| Республика Марий Эл | 0,13 | 0,38 | 0,43 | 0,28 | 0,27 | 0,28 |
| Республика Мордовия | 0,21 | 0,43 | 0,25 | 0,43 | 0,32 | 0,31 |
| Республика Татарстан | 0,88 | 0,89 | 0,54 | 0,74 | 0,63 | 0,75 |
| Удмуртская Республика | 0,48 | 0,48 | 0,18 | 0,40 | 0,37 | 0,36 |
| Чувашская Республика | 0,28 | 0,52 | 0,12 | 0,39 | 0,30 | 0,29 |
| Пермский край | 0,55 | 0,40 | 0,56 | 0,45 | 0,54 | 0,49 |
| Кировская область | 0,37 | 0,19 | 0,57 | 0,10 | 0,22 | 0,25 |
| Нижегородская область | 0,82 | 0,64 | 0,53 | 0,54 | 0,50 | 0,62 |
| Оренбургская область | 0,38 | 0,43 | 0,37 | 0,20 | 0,31 | 0,33 |
| Пензенская область | 0,28 | 0,67 | 0 | 0,27 | 0,15 | 0 |
| Самарская область | 0,56 | 0,49 | 0,41 | 0,27 | 0,42 | 0,42 |
| Саратовская область | 0,28 | 0,25 | 0,24 | 0,29 | 0,27 | 0,26 |
| Ульяновская область | 0,22 | 0,49 | 0,34 | 0,39 | 0,33 | 0,34 |

* Составлено по данным Росстата, Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.



— — — Уровень конкурентоспособности в 2023 г. ————— Уровень конкурентоспособности в 2024 г.

Рис. 2. Оценка конкурентоспособности субъектов ПФО за 2023 и 2024 гг.*

* Составлено по данным Росстата, Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

затраты на поддержку экологической обстановки в Пермском крае и Нижегородской области сопровождаются снижением значений показателей в других группах.

В то же время наихудшие результаты уровня конкурентоспособности наблюдаются в Пензенской и Кировской областях, что обусловлено достаточно низкой инновационной



Рис. 3. Оценка самодостаточности экономики субъектов ПФО за 2023 и 2024 гг.*

* Составлено по данным Росстата, Федерального казначейства.

Таблица 3

Классификация субъектов ПФО по уровню самодостаточности за 2021 и 2024 гг.

| Субъект ПФО | Уровень самодостаточности S | | Класс | | Потенциал повышения S | |
|-------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|
| | 2021 г. | 2024 г. | 2021 г. | 2024 г. | 2021 г. | 2024 г. |
| Республика Башкортостан | 0,45 | 0,38 | 2 | 2 | 0,55 | 0,62 |
| Республика Марий Эл | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| Республика Мордовия | 0,21 | 0,22 | 3 | 3 | 0,79 | 0,78 |
| Республика Татарстан | 0,79 | 0,78 | 1 | 1 | 0,21 | 0,22 |
| Удмуртская Республика | 0,29 | 0,49 | 3 | 2 | 0,71 | 0,51 |
| Чувашская Республика | 0,06 | 0,23 | 3 | 3 | 0,94 | 0,77 |
| Пермский край | 0,45 | 0,45 | 2 | 2 | 0,55 | 0,55 |
| Кировская область | 0,28 | 0,14 | 3 | 3 | 0,72 | 0,86 |
| Нижегородская область | 0,60 | 0,76 | 2 | 1 | 0,4 | 0,24 |
| Оренбургская область | 0,51 | 0,14 | 2 | 3 | 0,49 | 0,86 |
| Пензенская область | 0,27 | 0 | 3 | 3 | 0,73 | 1 |
| Самарская область | 0,63 | 0,65 | 2 | 2 | 0,37 | 0,35 |
| Саратовская область | 0,29 | 0,32 | 3 | 3 | 0,71 | 0,68 |
| Ульяновская область | 0,23 | 0,43 | 3 | 2 | 0,77 | 0,57 |

активностью их малых предприятий, невысокой долей инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг и т.д.

В соответствии с полученными данными в 2023–2024 гг. наибольшие значения уровня самодостаточности демонстрировали Республика Татарстан и Нижегородская область с ре-

зультатами в 0,73 и 0,78, а также 0,63 и 0,76 соответственно. В группу регионов-лидеров также входят Пермский край и Самарская область. Наименьшие значения уровня самодостаточности отметим в Кировской и Пензенской областях, а также в Республике Марий Эл (рис. 3).

В результате проведенного анализа выявлено отсутствие условно самодостаточных регионов. Субъекты ПФО систематизированы на 3 класса с возможным риском потери [34] самодостаточности:

1) с допустимым уровнем (значение индикатора – в промежутке от 2/3 до 1);

2) с критическим уровнем (значение индикатора – в промежутке от 1/3 до 2/3);

3) с катастрофическим уровнем (значение индикатора – меньше 1/3).

Таким образом, большинство субъектов ПФО (более 50%) остаются в зоне катастрофического уровня самодостаточности (табл. 3).

Обсуждение

Выявлен потенциал роста экономики территорий для их перехода в группу с более высоким уровнем самодостаточности. При этом Республика Татарстан является единственным регионом с высоким (допустимым) уровнем самодостаточности, что обусловлено своевременным выбором развития высокотехнологических производств. Кроме того, в 2024 г. значительный рост показателя продемонстрировала Нижегородская область, что объясняется созданием эффективной системы управления инвестиционными процессами и тесной кооперацией субъекта с федеральными инвестиционными программами в сфере промышленности [35]. В то же время в проведенном ранее исследовании [22] методом кластеризации k-средних Нижегородская область находилась в составе кластера со средними значениями уровня самодостаточности, отличающегося достаточно высокими расходами на охрану окружающей среды, отрицательной динамикой по коэффициентам экономического блока, в частности, степени износа основных фондов, объема инновационных товаров, работ, услуг и т.д.

Кроме того, настоящее исследование выявило результаты, которые частично совпа-

дают с результатами, полученными в предыдущем исследовании автора, что подтверждает наличие некоторых общих тенденций. Так, Пензенская область продолжает демонстрировать невысокие значения уровня самодостаточности при достаточно высокой доле межбюджетных трансфертов (более 10% от объема собственных доходов) [33]. При этом следует отметить совпадения по двум из трех лидирующих по уровню самодостаточности регионов – Пермскому краю и Республике Татарстан, что объясняется их богатой промышленной и ресурсной базой, развитой инфраструктурой и исторической специализацией.

Для проверки принятого в исследовании допущения использовался метод множественной линейной регрессии. Уравнение имеет следующий вид:

$$y = -0,05 + 0,50X_1 + 0,55X_2,$$

где X_1, X_2 – коэффициенты результативности и конкурентоспособности соответственно.

Дисперсионный анализ продемонстрировал, что фактическое значение F-критерия Фишера при уровне значимости $\alpha=0,05$ больше табличного, следовательно, уравнение статистически значимое. Выявленные тенденции свидетельствуют о наличии взаимосвязи между самодостаточностью региона и показателями его результативности и конкурентоспособности.

По результатам исследования сделаны следующие выводы:

- ◆ увеличение собственных доходов регионов при одновременном снижении безвозмездных поступлений приводит к высокой результативности экономики;

- ◆ анализ социально-экономических, экологических и инновационных показателей регионов с различной конкурентоспособностью позволяет определить регионы «лучшей практики», разработать стратегии развития и адресные меры поддержки для отстающих территорий;

- ◆ постепенное снижение уровня самодостаточности экономики в целом по регионам ПФО свидетельствует о необходимости принятия стимулирующих и корректирующих мер повышения роста их экономики;

- ◆ выявлены резервы роста экономики территорий для их перехода в группу с более высоким уровнем самодостаточности;

♦ уровень самодостаточности региона прямо пропорционален его конкурентоспособности на внутреннем рынке, результативности использования собственных ресурсов и обратно пропорционален зависимости от финансово-инвестиционной поддержки вышестоящих бюджетов для достижения поставленных целей.

Заключение

Сравнительное исследование регионального уровня самодостаточности выявило, что:

♦ регионы отстающего положения с низкими значениями показателей результативности и конкурентоспособности обладают значительным потенциалом для развития и повышения уровня самодостаточности до границы допустимого уровня;

♦ регионы лидирующего положения с более развитыми конкурентными преимуществами способны не только поддерживать собственное развитие, но и стать двигателями регионального и национального роста, стимулируя другие территории к повышению их результативности, конкурентоспособности и самодостаточности.

По нашему мнению, территории лидирующего положения как регионы «лучшей практики» посредством обмена знаниями, эффективными управленческими решениями и передовыми технологиями с отстающими способны значительно повысить потенциал роста их экономики для перехода в группу с более высоким уровнем самодостаточности. В данном случае интересен опыт Нижегородской области, активно участвующей в повышении инвестиционного потенциала своих муниципальных образований посредством разработки и внедрения инвестиционных профилей [36] с указанием их социально-экономических особенностей, состояния бизнес-среды, потенциала и существующих инвестиционных ниш. На наш взгляд, подобный инструмент позволяет потенциальным инвесторам значительно сократить время на анализ состояния экономики, быстрее оценить условия ведения бизнеса и найти подходящую сферу для вложений.

В то же время одним из регионов «лучшей практики» является Республика Татарстан, активно внедряющая пакеты готовых инвестиционных предложений [37] по муниципальным образованиям, что содействует повышению их инвестиционной привлекательности для инвесторов и росту самодостаточности экономики. Кроме того, Республика Татарстан реализует инвестиционные программы на территориях Чувашской Республики, Ульяновской области [37], что содействует межрегиональной кооперации хозяйствующих субъектов, стимулированию роста их экономики, созданию новых рабочих мест.

Кроме того, возрастает необходимость пересмотра состава показателей в документах стратегического планирования путем включения в их перечень не только уровня самодостаточности [22], но и показателей результативности, конкурентоспособности, что позволит систематизировать и отслеживать достижение поставленных стратегических целей, результатов реализуемых программных мероприятий, определять объем необходимой помощи отстающим территориям в части сопряжения уровня развития и состояния их экономики с величиной направляемых безвозмездных поступлений. По нашему мнению, в условиях воздействия множества факторов учет значений указанных параметров при принятии решения о финансово-инвестиционной поддержке территорий также обеспечит оптимальное перераспределение ограниченного объема бюджетных средств. Предложенный инструментарий как инструмент планирования и управления позволяет определить эффективность использования ресурсов, стратегии развития для территорий с различным уровнем самодостаточности, перспективные направления для размещения инвестиций и потенциал роста их экономики.

Полученные в рамках исследования результаты служат первоначальным заделом для разработки прогнозных моделей повышения самодостаточности экономики регионов ПФО и формирования практических рекомендаций по ее улучшению.

Список источников

1. Цикин А.М. Самодостаточность как основа повышения конкурентоспособности Российской экономики // Теоретическая экономика. 2018. № 2. С. 81–87.
2. Voznyak H., Stasyhyn A., Koval V. Evaluation of self-sufficiency of territorial communities as the basis for ensuring their sustainable development // Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal. 2022. Vol. 8, No. 4. Pp. 151–169. doi:10.51599/are.2022.08.04.07.
3. Бережной А.Н., Чуканова К.В. Концепт механизма управления экономическим потенциалом региона в условиях усиления территориальной самодостаточности // Социально-экономические явления и процессы. 2015. № 6. С. 7–12.
4. Mettathamrong J., Upping P., Deedum S. Approach to applying sufficiency economy philosophy in community enterprise management towards sustainability // Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 6. doi:10.3390/su15065338.
5. Wongkumchai T., Na Ayuthaya S.D., Kiattisin S. The Consistency of the Sufficiency Economy Philosophy (SEP) with Sustainable Development Goals (SDGs) // Journal of Mobile Multimedia. 2020. Vol. 16, No. 4. Pp. 413–448. doi:10.13052/jmm1550-4646.1641.
6. Шерстянкина Т.В. Самодостаточность регионов как фактор обеспечения национальной безопасности России в условиях глобализации (на примере Забайкальского края) : автореф. дис. ... канд. филос. наук. Улан-Удэ, 2010. 24 с.
7. Аничин В.Л., Желябовский А.Ю. Бюджетная самодостаточность регионов как результат взаимодействия публичной власти и бизнес-структур // Экономика. Информатика. 2021. № 48 (3). С. 417–425. doi:10.52575/2687-0932-2021-48-3-417-425.
8. Веприкова Е.Б., Кисленок А.А., Гулидов Р.В. Методика оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований региона на основе выявления признаков локальной депрессивности // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 3 (100). С. 71–86. doi:10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86.
9. Gap between national food production and food-based dietary guidance highlights lack of national self-sufficiency / J. Stehl, A. Vonderschmidt, S. Vollmer [et al.] // Nature Food. 2025. No. 6. Pp. 571–576. doi:10.1038/s43016-025-01173-4.
10. Li Y., Sun Z., Accatino F. Spatial distribution and driving factors determining local food and feed self-sufficiency in the eastern regions of China // Food and Energy Security. 2021. No. 10. doi:10.1002/fes3.296.
11. Food security and self-sufficiency as a factor of country's sustainable development: assessment methods and solutions / A. Tleuberdinova, N. Nurlanova, F. Alzhanova, P. Salibekova // Discover Sustainability. 2025. No. 6 (50). doi:10.1007/s43621-025-00849-y.
12. Assessing the foodshed and food self-sufficiency of the pearl river delta megacity region in China / Y. Wang, H. Shi, Y. Zhang [et al.] // Foods. 2023. No. 12. doi:10.3390/foods12234210.
13. Pinar M. Convergence in energy self-sufficiency: the role of renewable energy, fossil fuel rents, energy efficiency and gross domestic product per capita // Energy. 2025. Vol. 326. doi:10.1016/j.energy.2025.136285.
14. Cango P., Ramos-Martín J., Falconí F. Toward food sovereignty and self-sufficiency in Latin America and the Caribbean: opportunities for agricultural complementarity // Revista de Economía e Sociología Rural. 2023. No. 61 (1). doi:10.1590/1806-9479.2021.251291.
15. Дороговцева А.А., Постникова Е.М. Анализ действующих методик оценки конкурентоспособности территории // Экономический вектор. 2024. № 2 (37). С. 116–120. doi:10.36807/2411-7269-2024-2-37-116-120.
16. Beltran-Pena A., Rosa L., D'Odorico P. Global food self-sufficiency in the 21st century under sustainable intensification of agriculture // Environmental Research Letters. 2020. No. 15. doi:10.1088/1748-9326/ab9388.
17. Кажиева Ж.Х., Агумбаева А.Е. Продовольственная самодостаточность области Абай Республики Казахстан: проблемы, риски и пути решения // Проблемы агрорынка. 2025. № (2). С. 24–35. doi:10.46666/2025-2.2708-9991.02.
18. Морев М.В. Угрозы самодостаточности в контексте российских тенденций социального здоровья // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2019. Т. 5, № 2. С. 20–38. doi:10.21684/2411-7897-2019-5-2-20-38.

19. Бычкова Н.Ю. Самодостаточность человека как основа самодостаточности социально-экономических систем и многополярного мира // *Нюансы суверенитета*. 2024. № 1. doi:10.33917/es-1.193.2024.93-99.
20. Косинский П.Д., Зубова А.В., Юрзина Т.А. Методические подходы к оценке самодостаточности бюджета муниципальных образований // *Региональная экономика и управление*. 2022. № 3 (71). URL: <https://eee-region.ru/article/7102/> (дата обращения: 02.09.2025).
21. Попова Т.А., Коркин А.С. Оценка инвестиционной самодостаточности регионов Российской Федерации // *Журнал прикладных исследований*. 2022. № 5. С. 128–135. doi:10.47576/2712-7516_2022_5_2_128.
22. Фархутдинова А.У. Институты развития как инструмент повышения самодостаточности экономики территории // *Экономика и управление : научно-практический журнал*. 2025. № 2. С. 62–68. doi:10.34773/EU.2025.2.11.
23. Фархутдинова А.У. Роль институтов развития в обеспечении финансовой самодостаточности регионов Приволжского федерального округа // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2025. № 10 (252). С. 88–101.
24. Сумская Т.В. Анализ бюджетов субъектов Российской Федерации с помощью бюджетных коэффициентов // *Вестник НГУЭУ*. 2020. № 3. С. 54–65. doi:10.34020/2073-6495-2020-3-054-065.
25. Таштамиров М.Р. Идентификация дотационности территориальных бюджетов и их типологизация // *Финансы и кредит*. 2020. Т. 26, № 5. С. 1099–1117. doi:10.24891/fc.26.5.1099.
26. Печаткин В.В. Финансовая устойчивость и конкурентоспособность региона: методологические и прикладные аспекты оценки // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2013. № 42. С. 19–27.
27. Гаджиев Ю.А., Тимушев Е.Н., Стыров М.М. Динамика конкурентоспособности северных регионов за 2008-2020 годы: разработка методики оценки // *Экономика региона*. 2022. № 18 (4). С. 1016–1030. doi:10.17059/ekon.reg.2022-4-4.
28. European Union : official website. URL: https://commission.europa.eu/index_en (дата обращения: 01.09.2025).
29. IMD World Competitiveness Ranking 2025. URL: <https://www.ceda.com.au/getmedia/f3d1ba13-0a29-4c41-9cf2-c9376ebffd2d/2025-IMD-WCY-Booklet-FINAL.pdf> (дата обращения: 02.09.2025).
30. Официальная статистика / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 01.09.2025).
31. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ : официальный сайт. URL: <https://issek.hse.ru/> (дата обращения: 02.09.2025).
32. Казначейство России : официальный сайт. URL: <https://roskazna.gov.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).
33. Группы субъектов Российской Федерации по доле межбюджетных трансфертов. URL: <https://www.iminfin.ru/areas-of-analysis/rejtingi/gruppa-sub-ektov-po-dole-dotatsij?territory=80000000> (дата обращения: 01.09.2025).
34. Чучалова С.В. Интегральная оценка инновационной безопасности региона // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2022. Т. 3, № 8. С. 127–134. doi:10.36871/ek.up.p.r.2022.08.03.015.
35. С восьмого на второе место поднялся Нижегородский регион в рейтинге Минпромторга РФ. URL: <https://expert-club.online/news/s-vosmogo-na-vtoroe-mesto-podnialsia-nizegorodsii-region-v-reitinge-minpromtorga-rf> (дата обращения: 15.09.2025).
36. Инвестиционный портал Нижегородской области. URL: <https://nn-invest.ru/climate/standart/> (дата обращения: 16.10.2025).
37. Инвестиционный портал Республики Татарстан. URL: <https://invest.tatarstan.ru/ru/investment-standard/> (дата обращения: 16.10.2025).

References

1. Tsikin A.M. Self-sufficiency as a basis for increasing the competitiveness of the Russian economy // *Theoretical economics*. 2018. No. 2. Pp. 81–87.
2. Voznyak H., Stasyhyn A., Koval V. Evaluation of self-sufficiency of territorial communities as the basis for ensuring their sustainable development // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8, No. 4. Pp. 151–169. doi:10.51599/are.2022.08.04.07.

3. Berezhnoy A.N., Chukanova K.V. The concept of a mechanism for managing the economic potential of a region in the context of increasing territorial self-sufficiency // *Socio-economic phenomena and processes*. 2015. No. 6. Pp. 7–12.
4. Mettathamrong J., Upping P., Deeudom S. Approach to applying sufficiency economy philosophy in community enterprise management towards sustainability // *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 6. doi:10.3390/su15065338.
5. Wongkumchai T., Na Ayuthaya S.D., Kiattisin S. The Consistency of the Sufficiency Economy Philosophy (SEP) with Sustainable Development Goals (SDGs) // *Journal of Mobile Multimedia*. 2020. Vol. 16, No. 4. Pp. 413–448. doi:10.13052/jmm1550-4646.1641.
6. Sherstyankina T.V. Self-sufficiency of regions as a factor of ensuring national security of Russia in the context of globalization (on the example of the Trans-Baikal Territory) : abstract of the dissertation ... Candidate of Philosophical Sciences. Ulan-Ude, 2010. 24 p.
7. Anichin V.L., Zhelyabovskiy A.Y. Budgetary self-sufficiency of regions as a result of interaction between public authorities and business structures // *Economy. Computer science*. 2021. No. 48 (3). Pp. 417–425. doi:10.52575/2687-0932-2021-48-3-417-425.
8. Veprikova E.B., Kislenok A.A., Gulidov R.V. Methodology for assessing the level of socio-economic development of municipalities in the region based on the identification of signs of local depression // *Power and management in the East of Russia*. 2022. No. 3 (100). Pp. 71–86. doi:10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86.
9. Gap between national food production and food-based dietary guidance highlights lack of national self-sufficiency / J. Stehl, A. Vonderschmidt, S. Vollmer [et al.] // *Nature Food*. 2025. No. 6. Pp. 571–576. doi:10.1038/s43016-025-01173-4.
10. Li Y., Sun Z., Accatino F. Spatial distribution and driving factors determining local food and feed self-sufficiency in the eastern regions of China // *Food and Energy Security*. 2021. No. 10. doi:10.1002/fes3.296.
11. Food security and self-sufficiency as a factor of country's sustainable development: assessment methods and solutions / A. Tleuberdinova, N. Nurlanova, F. Alzhanova, P. Salibekova // *Discover Sustainability*. 2025. No. 6 (50). doi:10.1007/s43621-025-00849-y.
12. Assessing the foodshed and food self-sufficiency of the pearl river delta megacity region in China / Y. Wang, H. Shi, Y. Zhang [et al.] // *Foods*. 2023. No. 12. doi:10.3390/foods12234210.
13. Pinar M. Convergence in energy self-sufficiency: the role of renewable energy, fossil fuel rents, energy efficiency and gross domestic product per capita // *Energy*. 2025. Vol. 326. doi:10.1016/j.energy.2025.136285.
14. Cango P., Ramos-Martín J., Falconí F. Toward food sovereignty and self-sufficiency in Latin America and the Caribbean: opportunities for agricultural complementarity // *Revista de Economía e Sociología Rural*. 2023. No. 61 (1). doi:10.1590/1806-9479.2021.251291.
15. Dorogovtseva A.A., Postnikova E.M. Analysis of current methods for assessing the competitiveness of the territory // *The economic vector*. 2024. No. 2 (37). Pp. 116–120. doi:10.36807/2411-7269-2024-2-37-116-120.
16. Beltran-Pena A., Rosa L., D'Odorico P. Global food self-sufficiency in the 21st century under sustainable intensification of agriculture // *Environmental Research Letters*. 2020. No. 15. doi:10.1088/1748-9326/ab9388.
17. Kazhieva J.H., Agumbayeva A.E. Food self-sufficiency of the Abai region of the Republic of Kazakhstan: problems, risks and solutions // *Problems of the agricultural market*. 2025. No. (2). Pp. 24–35. doi:10.46666/2025-2.2708-9991.02.
18. Morev M.V. Threats of self-sufficiency in the context of Russian social health trends // *Bulletin of the Tyumen State University. Socio-economic and legal studies*. 2019. Vol. 5, No. 2. Pp. 20–38. doi:10.21684/2411-7897-2019-5-2-20-38.
19. Bychkova N.Y. Human self-sufficiency as the basis of self-sufficiency of socio-economic systems and a multipolar world // *Nuances of sovereignty*. 2024. No. 1. doi:10.33917/es-1.193.2024.93-99.
20. Kosinsky P.D., Zubova A.V., Yurzina T.A. Methodological approaches to assessing the self-sufficiency of the municipal budget // *Regional economics and management*. 2022. No. 3 (71). URL: <https://eee-region.ru/article/7102/> (date of access: 02.09.2025).
21. Popova T.A., Korokin A.S. Assessment of the investment self-sufficiency of the regions of the Russian Federation // *Journal of Applied Research*. 2022. No. 5. Pp. 128–135. doi:10.47576/2712-7516_2022_5_2_128.

22. Farkhutdinova A.U. Development institutions as a tool for increasing the self-sufficiency of the territory's economy // *Economics and Management : scientific and practical journal*. 2025. No. 2. Pp. 62–68. doi:10.34773/EU.2025.2.11.

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

24. Sumskaya T.V. Analysis of budgets of the subjects of the Russian Federation using budget coefficients // *Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management*. 2020. No. 3. Pp. 54–65. doi:10.34020/2073-6495-2020-3-054-065.

25. Tashtamirov M.R. Identification of the subsidization of territorial budgets and their typologization // *Finance and credit*. 2020. Vol. 26, No. 5. Pp. 1099–1117. doi:10.24891/fc.26.5.1099.

26. Pechatkin V.V. Financial stability and competitiveness of the region: methodological and applied aspects of assessment // *Financial analytics: problems and solutions*. 2013. No. 42. Pp. 19–27.

27. Gadzhiev Yu.A., Timushev E.N., Styrov M.M. Dynamics of competitiveness of the northern regions in 2008-2020: development of an assessment methodology // *Economy of the region*. 2022. No. 18 (4). Pp. 1016–1030. doi:10.17059/ekon.reg.2022-4-4.

28. European Union : official website. URL: https://commission.europa.eu/index_en (date of access: 01.09.2025).

29. IMD World Competitiveness Ranking 2025. URL: <https://www.ceda.com.au/getmedia/f3d1ba13-0a29-4c41-9cf2-c9376ebffd2d/2025-IMD-WCY-Booklet-FINAL.pdf> (date of access: 02.09.2025).

30. Official statistics / Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (date of access: 01.09.2025).

31. HSE Institute for Statistical Research and Economics of Knowledge : official website. URL: <https://is-sek.hse.ru/> (date of access: 02.09.2025).

32. Treasury of Russia : official website. URL: <https://roskazna.gov.ru/> (date of access: 15.09.2025).

33. Groups of subjects of the Russian Federation by the share of inter-budget transfers. URL: <https://www.iminfin.ru/areas-of-analysis/rejtingi/gruppa-sub-ektov-po-dole-dotatsij?territory=80000000> (date of access: 01.09.2025).

34. Chuchkalova S.V. Integral assessment of the innovation security of the region // *Economics and management: problems, solutions*. 2022. Vol. 3, No. 8. Pp. 127–134. doi:10.36871/ek.up.p.r.2022.08.03.015.

35. Nizhny Novgorod region rose from eighth to second place in the rating of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. URL: <https://expert-club.online/news/s-vosmogo-na-vtoroe-mesto-podnialia-nizegorodsii-region-v-reitinge-minpromtorga-rf> (date of access: 15.09.2025).

36. Investment portal of the Nizhny Novgorod region. URL: <https://nn-invest.ru/climate/standart/> (date of access: 16.10.2025).

37. Investment Portal of the Republic of Tatarstan. URL: <https://invest.tatarstan.ru/ru/investment-standard/> (date of access: 16.10.2025).

Информация об авторе

А.У. Фархутдинова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук.

Information about the author

A.U. Farkhutdinova – Candidate of Economic Sciences, senior researcher of the Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences.

Статья поступила в редакцию 25.11.2025; одобрена после рецензирования 15.01.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 25.11.2025; approved after reviewing 15.01.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья

УДК 339.138:378.4:001.895

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-100-109

Бенчмаркинг в онлайн-образовании: анализ подходов и систематизация параметров качества

Наринэ Рафиковна Хачатурян

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия,
narinehachaturyan@mail.ru

Аннотация. Бенчмаркинг в сфере онлайн-образования является динамично развивающимся направлением исследований, особенно в зарубежной практике, где он рассматривается как инструмент оценки образовательных программ и внедрения эффективных цифровых решений. В российском контексте использование бенчмаркинга остается фрагментарным: применяются отдельные методики сравнения, однако отсутствуют унифицированные критерии качества онлайн-обучения, которые могли бы обеспечивать сопоставимость образовательных практик и системность управленческих решений. Анализ современных публикаций показывает, что в научной литературе представлено множество локальных подходов, отражающих отдельные элементы комплексного использования бенчмаркинга, но не формирующих целостной модели его применения в условиях цифровой трансформации высшего образования. В статье обобщены ключевые подходы к применению бенчмаркинга в онлайн-образовании и показано, что его потенциал связан не только с диагностикой качества, но и с возможностью адаптации и распространения успешных практик. На основе анализа отечественных и международных исследований систематизированы параметры качества онлайн-обучения, включающие стратегические, процессуальные, технологические, дидактические, социально-экономические и оценочные группы. Представленная классификация служит основой для проведения бенчмаркинг-анализа и может быть использована при сравнительной оценке онлайн-курсов и цифровых образовательных платформ российских вузов. Полученные результаты подчеркивают необходимость стандартизации параметров и формирования единой методологической базы для развития онлайн-образования. Научная новизна исследования состоит в теоретическом обобщении существующих подходов к применению бенчмаркинга в онлайн-образовании и в систематизации ключевых параметров качества онлайн-обучения, представленных в отечественных и международных исследованиях.

Ключевые слова: бенчмаркинг, онлайн-обучение, цифровая инфраструктура, образовательный процесс, цифровая трансформация

Основные положения:

- ♦ в статье проведен анализ отечественных и зарубежных исследований, что позволило выявить особенности применения бенчмаркинга в онлайн-образовании и определить ограничения, препятствующие его системному использованию в российской практике;
- ♦ на основе обобщения научной литературы выделены ключевые проблемные аспекты: фрагментарность исследований, отсутствие унифицированных критериев оценки качества онлайн-обучения и недостаточная проработка механизмов адаптации и трансляции эффективных практик;
- ♦ систематизированы параметры качества онлайн-обучения, представленные в отечественных и международных работах, и сгруппированы шесть их категорий, которые могут использоваться в процедурах сравнительного анализа образовательных программ российских вузов.

Для цитирования: Хачатурян Н.Р. Бенчмаркинг в онлайн-образовании: анализ подходов и систематизация параметров качества // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 100–109. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-100-109.

Original article

Benchmarking in online education: analysis for approaches and systematization of quality parameters

Narine R. Khachatryan

Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, narinehachaturyan@mail.ru

Abstract. Benchmarking in online education is a dynamically developing area of the research, particularly in international practice, where it is considered a tool for evaluating educational programs and implementing effective digital solutions. In the Russian context, benchmarking remains fragmented: individual comparison methods are employed, but unified criteria for the quality of online learning that could ensure comparability of educational practices and consistency of management decisions are lacking. The analysis for recent publications reveals that the scientific literature presents numerous local approaches reflecting individual elements of the comprehensive use of benchmarking, but does not provide a comprehensive model for its application in the context of the digital transformation of higher education. This article summarizes key approaches to the use of benchmarking in online education and demonstrates that its potential lies not only in quality assessment but also in the ability to adapt and disseminate successful practices. Based on the analysis for domestic and international studies, the quality parameters of online learning are systematized, including strategic, procedural, technological, didactic, socioeconomic, and evaluative groups. The presented classification serves as the basis for benchmarking analysis and can be used for comparative evaluation of online courses and digital educational platforms at Russian universities. The obtained results highlight the need for standardizing parameters and developing a unified methodological framework for the development of online education. The scientific novelty of the study lies in the theoretical generalization of existing approaches to the application of benchmarking in online education and in the systematization of key parameters of the quality of online education presented in domestic and international studies.

Keywords: benchmarking, online learning, digital infrastructure, educational process, digital transformation

Highlights:

- ◆ the article analyzes domestic and international studies, revealing the specifics of benchmarking in online education and identifying the limitations that hinder its systematic use in Russian practice;
- ◆ based on the summary of the scientific literature, key problematic aspects are identified: fragmented research, the lack of standardized criteria for assessing the quality of online learning, and insufficient development of mechanisms for adapting and disseminating effective practices;
- ◆ the online learning quality parameters presented in domestic and international studies are systematized, and six categories are grouped together for use in comparative analysis of educational programs at Russian universities.

For citation: Khachatryan N.R. Benchmarking in online education: analysis for approaches and systematization of quality parameters // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 100–109. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-100-109.

Введение

Проблема применения методов бенчмаркинга в образовании, особенно в сфере онлайн-обучения, активно изучается в зарубеж-

ной литературе в последние годы. Так, исследование К. Lengyelova и N. Dimoroulou предлагает проект по QA-бенчмаркингу в профобразовании – презентация методологии оценки

качества e-learning на основе сравнительного анализа программ различных учреждений, что оказывает большое влияние на качество онлайн-образования [1]. В области цифрового образования социального предпринимательства E. Blunck и коллеги проводят бенчмаркинг цифрового образовательного курса, используя качественные методы и разрабатывая сравнительные скор-карты для улучшения программ обучения [2]. В более широком контексте производительности вузов Y. Daultani, A. Dwivedi, S. Pratar раскрывают роль бенчмаркинга в стратегическом управлении образовательными организациями, указывая на необходимость непрерывного мониторинга и совершенствования процессов для повышения эффективности [3]. S. Khoirinindyah, I. Rindaningsih раскрывают роль бенчмаркинга в стратегическом управлении образовательными организациями, указывая на необходимость непрерывного мониторинга и совершенствования процессов для повышения эффективности [4]. В Индии метод DEA используется для оценки восприятия университетов инженерными абитуриентами как инструмент стратегического планирования [3].

Несмотря на наличие этих и других исследований, многие аспекты бенчмаркинга в образовании остаются методологически и эмпирически недостаточно проработанными. Прежде всего отсутствуют стандартизация метрик и унификация подходов. В научных исследованиях, в частности в исследовании K. Lengyelova, N. Dimoroulou и E. Blunck, содержатся локальные методики, но не выработаны общепринятые критерии оценки качества онлайн-обучения, что могло бы быть использовано для его повышения. Вне Европы и Северной Америки исследуемая проблематика изучается куда менее активно, особенно с акцентом на российскую образовательную среду. Российские исследования, как правило, сосредоточены на общих проектах, таких как «Проект 5-100» (российская государственная инициатива по адаптации университетов к мировым стандартам и включение их в международную образовательную среду) и не фокусируются на онлайн-бенчмаркинге и цифровых стандартах.

Интеграция результатов бенчмаркинга в управление вузами и принятие решений изу-

чены фрагментарно, что является существенным препятствием на пути повышения качества онлайн-образования. Хотя модели типа DEA или экспертно-аналитические подходы демонстрируют потенциал, механизмы фактического внедрения и передачи результатов анализа для улучшения образовательных процессов остаются слабо описанными.

Недостаточно внимания уделено оценке преподавательской деятельности и поддержке онлайн-преподавателей. Например, несмотря на появление моделей на основе ML/BERT для оценки онлайн-профессоров (W. Wang, H. Zhuang, M. Zhou и др.), анализа того, какие оценки могут быть встроены в систему бенчмаркинга, нет [5]. Смежная область – аналитика обучения и образовательные данные – быстро развивается, но связь этих инструментов с образовательным бенчмаркингом оформлена слабо [6].

Наконец, сравнительные исследования в разных предметных областях показывают разнообразие подходов, но не обеспечивают общую методологию, применимую в российском контексте онлайн-образования.

В России бенчмаркинг все еще преимущественно рассматривается как инструмент повышения конкурентоспособности вузов в целом, а применение методик оценки онлайн-обучения остается фрагментарным. Например, Е.А. Окунькова подробно рассматривает теоретико-методологические основы и формы использования бенчмаркинга как инновационного инструмента управления образовательной организацией, но акцент идет именно на управление, а не на цифровые или онлайн-аспекты [7].

А.А. Темербекова и Л.Р. Зиязова описывают опыт внедрения бенчмаркинг-технологий для формирования самостоятельной учебной работы студентов через онлайн-курсы, приводят показатели увеличения сформированности навыков, но не проводят масштабного сравнительного анализа с другими организациями [8].

Встречаются публикации, посвященные международному опыту развития профессиональных компетенций педагогов в цифровых условиях с применением бенчмаркинга, однако они носят конференционный характер и не содержат эмпирических результатов, реплика-

ций или стандартизированных процедур оценки [9].

Таким образом, несмотря на наличие современных публикаций по исследуемой тематике, в России проблема системного и стандартизированного применения бенчмаркинга для повышения качества онлайн-обучения остается недостаточно научно разработанной.

Цель настоящего исследования – обобщить существующие научные подходы к применению бенчмаркинга в онлайн-образовании и систематизировать ключевые параметры качества онлайн-обучения, которые могут служить основой для проведения бенчмаркинг-анализа в российских вузах.

Задачи исследования заключаются в следующем:

1. Проанализировать отечественные и зарубежные исследования по бенчмаркингу в образовании и выявить его особенности, ограничения и проблемные аспекты применения в онлайн-обучении.

2. Обобщить представленные в научной литературе элементы комплексного использования бенчмаркинга, включая выявление, сравнение, адаптацию и трансляцию эффективных практик онлайн-обучения.

3. Систематизировать параметры качества онлайн-обучения, выделенные в отечественных и международных исследованиях, и представить их классификацию, пригодную для последующего бенчмаркинг-анализа в российских вузах.

Методы

Для достижения цели исследования и подтверждения научной новизны применен комплекс междисциплинарных методов. Теоретический анализ научных публикаций, направленный на выявление ключевых подходов к применению бенчмаркинга в образовании и тенденций развития онлайн-обучения в условиях цифровой трансформации, позволил определить проблемные зоны, описанные в отечественных и зарубежных источниках, и выявить необходимость формирования целостного подхода. Метод систематизации и классификации применялся для выделения и структурирования шести групп параметров оценки качества онлайн-обучения: стратегиче-

ские, процессуальные, технологические, дидактические, социально-экономические и оценочные. Сравнительно-аналитический метод применен для выявления расхождений между декларируемыми целями онлайн-обучения и фактическими результатами, в том числе с учетом цифровых компетенций преподавателей. Метод концептуального моделирования позволил сформировать комплексный подход к использованию бенчмаркинга. Совокупность указанных методов обеспечила переход от анализа отдельных теоретических положений к формированию подхода к применению бенчмаркинга в развитии онлайн-образования.

Результаты

Использование бенчмаркинга в российской образовательной практике традиционно фокусируется на оценке и сравнении вузов как организаций. Вместе с тем анализ современной научной литературы показывает, что элементы комплексного подхода, предполагающего не только оценку, но и адаптацию и трансляцию лучших практик, присутствуют в отдельных исследованиях, хотя и не оформлены как единая методологическая конструкция. Обобщение существующих публикаций позволяет выделить ключевые аспекты такого подхода и рассматривать их как основу для более системного применения бенчмаркинга в онлайн-образовании.

Во-первых, в публикации А.А. Темербековой и Л.Р. Зиязиевой описывается применение бенчмаркинг-технологий для формирования готовности студентов к самостоятельной работе через онлайн-курсы (например, на платформах Stepik/Google Classroom). При этом используется сравнительный анализ динамики выполнения заданий, сроков их сдачи и качества выполнения. Несмотря на то, что основное внимание уделено оценочным процедурам, результаты исследования демонстрируют отдельные элементы адаптации успешных практик, поскольку лучшие решения с платформ интегрируются в учебный процесс университета [8].

Во-вторых, в исследовании О. Пироговой, Н. Темновой, и Е. Марковой на примере российских вузов (СПбПУ, ИвГУ и др.) анализируется развитие онлайн-образования, включая

сравнительную оценку цифровых и традиционных моделей. Авторы фиксируют значимость мониторинга и сравнений для внедрения эффективных практик, что также позволяет отнести их работу к исследованиям, содержащим отдельные элементы комплексного подхода, хотя методология трансляции практик не конкретизирована [10].

Более целостный подход представлен в зарубежных моделях зрелости онлайн-образования, таких как eQETIC, где бенчмаркинг встроен в структуру непрерывного совершенствования и трансформации процессов. Хотя это зарубежный опыт, его принципы могут быть адаптированы к российскому контексту, включая этапы:

- ◆ идентификации лучших платформ/курсов;
- ◆ сравнительного анализа;
- ◆ внедрения выбранных решений;
- ◆ мониторинга эффектов.

Сопоставление этих исследований позволяет выделить наиболее часто встречающиеся компоненты комплексного подхода, используемого в мировой практике, что дает возможность представить его в обобщенном виде:

1. Идентификация лучших отечественных и международных практик онлайн-программ (например, платформы OpenEdu, MOOC-курсы ведущих вузов России).

2. Проведение сравнительного исследования (benchmarking) российских программ и курсов по ключевым метрикам: вовлеченность, сроки сдачи, качество выполнения заданий, удовлетворенность.

3. Адаптация выявленных успешных практик в учебном процессе вузов: перенос успешных форматов поддержки студентов, структуры заданий, сопровождения, цифровых инструментов.

4. Трансляция и мониторинг эффектов: системное отслеживание изменений (в обученности вовлеченности, цифровых компетенций), коррекция подходов в реальном времени.

Таким образом, обобщение существующих исследований демонстрирует, что бенчмаркинг может использоваться не только как инструмент диагностики, но и как механизм образовательного развития, основанный на

выявлении, адаптации и распространении лучших практик.

Поскольку выявленные в литературе элементы комплексного подхода опираются на процедуры сравнения и анализа, ключевым условием его практической реализации становится наличие четко определенной системы параметров, по которым может осуществляться сопоставление образовательных программ и цифровых практик. В условиях активного перехода образования в онлайн-формат необходимость таких параметров становится особенно значимой. Несмотря на то, что в исследованиях присутствуют отдельные критерии оценки качества онлайн-обучения, отсутствие унифицированной структуры существенно ограничивает возможности применения бенчмаркинга в качестве инструмента развития образовательной среды. Именно параметры качества выступают связующим звеном между аналитическими процедурами бенчмаркинга и реальными управленческими решениями, позволяя переводить результаты сравнений в конкретные меры по совершенствованию образовательного процесса.

Поэтому следующим шагом исследования становится рассмотрение того, какие показатели качества онлайн-обучения уже представлены в отечественных и международных работах и каким образом они могут быть структурированы для целей бенчмаркинг-анализа. Это позволит сформировать основу для согласованного сравнения онлайн-курсов, выявления сильных практик и обоснования направлений их адаптации в российских вузах.

В рамках цифровой трансформации высшего образования в России все чаще обсуждаются ключевые параметры качества онлайн-обучения, однако систематизация и классификация таких индикаторов остаются слабо проработанными. Исследовательская группа НИУ ВШЭ при проекте «Успех и самостоятельность человека в меняющемся мире» выполняла анализ ведущих международных и отечественных моделей оценки онлайн-курсов и выделила шесть измерений качества цифровых образовательных продуктов: стратегическое управление, образовательный процесс, технологичность и поддержка студентов, цифровая

дидактика, экономическая эффективность, а также удовлетворенность участников обучения [11].

Российские публикации также содержат важные элементы для формирования такого набора параметров. Так, Н.А. Лукьянова, Ю.О. Охорзина, Т.В. Конюхова, О.Н. Киселев исследовали удовлетворенность дистанционным обучением в Томском политехническом университете, обращая внимание на связь технической составляющей, мотивации и восприятия информации с качеством обучения [12].

В исследовании характеристик онлайн-образования в условиях цифровой трансформации выделяются такие параметры, как доступность, индивидуализация, непрерывность образования, а также связь образовательной программы с рынком труда, т.е. экономическая и социальная релевантность образовательного предложения [13].

Еще один источник ключевых параметров – анализ результативности онлайн-обучения в педагогическом институте СВФУ, где параметры включают степень индивидуализации траекторий, уровень освоения материалов, удовлетворенность и мотивацию студентов [14].

На основании совокупности этих данных можно выделить шесть групп ключевых параметров качества онлайн-обучения для бенчмаркинга:

1. Организационные стратегические параметры.
2. Процессуальные параметры образовательного процесса.
3. Технологические параметры и поддержка пользователей.
4. Цифровая дидактика [15].
5. Экономическая и социальная эффективность.
6. Оценочные показатели.

Классификация параметров качества онлайн-обучения для бенчмаркинга

| Группа параметров | Индикаторы | Источники получения данных |
|---|--|---|
| Организационные стратегические параметры | Наличие стратегии цифровой трансформации, распределение ресурсов, управленческая поддержка, наличие ответственных структур | - Внутренние стратегические документы вуза - Отчеты ректора/деканатов - Данные управленческих систем (ERP, СЭД) - Результаты внутренних аудитов качества - Интервью с руководителями направлений |
| Процессуальные параметры образовательного процесса | Вовлеченность студентов, формат и структура заданий, своевременность обратной связи, динамика выполнения заданий и освоения контента | - Аналитика LMS - Журналы активности студентов - Данные о сроках сдачи и оценивания - Метрики вовлеченности - Мониторинг взаимодействий «преподаватель – студент» |
| Технологические параметры и поддержка пользователей | Инфраструктура (LMS доступность), техническая стабильность, поддержка пользователей, качество интерфейса и инструментов | - Технические логи LMS и серверов - Отчеты IT-службы о простоях и нагрузке - Внутренняя система тикетов-заявок в техническую поддержку - Мониторинг цифровой инфраструктуры - Пользовательские опросы о качестве интерфейса |
| Экономическая и социальная эффективность | Доступность обучения, стоимость, охват аудитории, связь программы с потребностями рынка и справедливость доступа для разных групп | - Финансовые отчеты вуза - Статистика приемной кампании и доступа к образовательным ресурсам - Аналитика трудоустройства выпускников - Данные мониторинга рынка труда - Результаты опросов студентов, преподавателей о барьерах доступа |
| Оценочные показатели | Удовлетворенность участников (студентов и преподавателей): восприятие качества, мотивация, удовлетворенность изменениями и обратная связь от пользователей | - Регулярные опросы студентов - Опросы преподавателей по качеству инструментов и методической поддержки - Фокус-группы и интервью пользователей - Исследования центров качества образования вуза - Результаты мониторинга НИУ ВШЭ, EdTech-сервисов и внешних оценочных проектов |

В таблице обобщены выделенные группы параметров и конкретизированы их содержание, а также источники получения.

Таким образом, мы предлагаем в российском контексте системную классификацию ключевых параметров, учитывая особенности цифровой трансформации и специфику отечественного онлайн-образования. Эти параметры систематизированы и ранжированы по важности при сравнительном анализе. Они могут служить базой показателей в адаптированной модели бенчмаркинга для оценки онлайн-курсов и платформ в российских вузах, что представляет научную новизну и практическую ценность.

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что применение бенчмаркинга в онлайн-образовании характеризуется значительной методологической неоднородностью как в международной, так и в российской литературе. Анализ публикаций демонстрирует, что бенчмаркинг преимущественно используется для сравнительной оценки отдельных курсов или процессов, однако редко рассматривается как инструмент системного развития онлайн-обучения. Наиболее частыми ограничениями являются фрагментарность критериев, отсутствие единой структуры параметров и слабая связь между результатами сравнений и последующей адаптацией образовательных практик.

Обобщение существующих исследований позволило выделить элементы комплексного использования бенчмаркинга, присутствующие в зарубежных и отдельных российских работах. Тем не менее эти элементы не образуют целостной методологии, что подтверждает необходимость формирования более структурированной основы для сравнительного анализа онлайн-курсов и цифровых образовательных решений.

Систематизация параметров качества онлайн-обучения, выполненная в рамках исследования, демонстрирует, что оценки качества не могут ограничиваться техническими характеристиками цифровой среды. Международная литература подчеркивает значимость педагогического дизайна, организационных условий, социально-экономических факторов

и удовлетворенности участников образовательного процесса. Сопоставление различных подходов подтверждает необходимость многомерной структуры параметров, что и отражено в предложенной классификации.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, оно основано исключительно на анализе научной литературы и не включает эмпирических данных о реализации онлайн-обучения в российских вузах. Во-вторых, систематизация параметров опирается на доступные публикации, что может приводить к неполному охвату существующих практик. В-третьих, предложенная классификация не проходит верификацию в рамках практического бенчмаркинга.

Дальнейшими направлениями работы видятся:

- ◆ эмпирическая проверка выделенных параметров в российских вузах;
- ◆ разработка процедур их операционализации для бенчмаркинг-анализа;
- ◆ сопоставление параметров качества онлайн-обучения в разных предметных областях;
- ◆ исследование механизмов адаптации и трансляции лучших практик, выявленных на основе бенчмаркинга.

Заключение

Проведенный анализ отечественных и зарубежных исследований показал, что применение бенчмаркинга в онлайн-образовании развивается неравномерно и остается методологически фрагментированным. Несмотря на широкое использование сравнительных процедур в международной практике, в российском контексте отсутствуют унифицированные критерии оценки качества онлайн-обучения и целостные подходы к интеграции результатов бенчмаркинга в процессы управления образовательными программами. Это существенно ограничивает возможности системного развития цифровых форматов обучения.

Обобщение представленных в литературе элементов применения бенчмаркинга позволило выявить наиболее распространенные аспекты сравнительного анализа, связанные с идентификацией эффективных практик, сопоставлением образовательных решений и оценкой ключевых характеристик цифровой среды. На этой основе осуществлена систематизация

параметров качества онлайн-обучения, включающая шесть взаимосвязанных групп, отражающих организационные, процессуальные, технологические, дидактические, социально-экономические и оценочные аспекты. Такая классификация формирует концептуальную основу для последующего бенчмаркинг-анализа и может служить отправной точкой для дальнейших исследований.

Полученные результаты подчеркивают необходимость перехода от разрозненных под-

ходов к более структурированному пониманию параметров качества онлайн-образования и подтверждают значимость бенчмаркинга как аналитического инструмента, поддерживающего процессы принятия решений. Дальнейшие исследования могут быть направлены на верификацию предложенной классификации в условиях российских вузов, операционализацию параметров для практического применения и разработку механизмов адаптации эффективных практик онлайн-обучения.

Список источников

1. Lengyelova K., Dimopoulou N. Benchmarking of the e-learning quality assurance in vocational education and training: project results // *Quality Innovation Prosperity*. 2023. Vol. 27, Issue 2. Pp. 1–15. doi:10.12776/qip.v27i2.1855.
2. Blunck E., Fetzer E., Tilley J.M. Benchmarking digital education programs on social entrepreneurship: what a digital program on social entrepreneurship can learn from other digital social entrepreneurship programs // *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 2021. Vol. 31, Issue 1. Pp. 49–64. doi:10.1080/21639159.2020.1808814.
3. Daultani Y., Dwivedi A., Pratap S. Benchmarking higher education institutes using data envelopment analysis: capturing perceptions of prospective engineering students // *OPSEARCH*. 2021. Vol. 58. Pp. 773–789. doi:10.1007/s12597-020-00501-5.
4. Khoirinindyah S., Rindaningsih I. Exploring the nexus: benchmarking and educational institution performance // *AL-Tanzim jurnal manajemen pendidikan islam*. 2023. Vol. 7, Issue 4. Pp. 1237–1247.
5. What makes a star teacher? A hierarchical BERT model for evaluating teacher's performance in online education / W. Wang, H. Zhuang, M. Zhou [et al.] // *Computer Science*. 2020. Vol 3. doi:10.48550/arXiv.2012.01633.
6. Romero C., Ventura S. Educational data mining and learning analytics: an updated survey // *Wiley interdisciplinary reviews: Data mining and knowledge discovery*. 2020. Vol. 10, Issue 3. doi:10.1002/widm.1355.
7. Окунькова Е.А. Инновационные инструменты управления развитием образовательной организации: бенчмаркинг // *Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова*. 2020. № 6 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-instrumenty-upravleniya-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii-benchmarking> (дата обращения: 24.07.2025).
8. Темербекова А.А., Зиязиева Л.Р. Педагогические условия формирования готовности к самостоятельной работе студентов вуза посредством бенчмаркинг-технологии // *Вестник Марийского государственного университета*. 2025. Т. 19, № 1. С. 38–46. doi:10.30914/2072-6783-2025-19-1-38-46.
9. Трегубова Т. М. Бенчмаркинг успешного международного опыта профессионального развития педагогов в условиях цифровизации образования // *Развитие и распространение лучшего опыта в сфере формирования цифровых навыков в образовательной организации : материалы Всерос. науч.-метод. конф. с междунар. участием, Чебоксары, 31 дек. 2019 г. / редкол.: Л.А. Иванова [и др.] Чебоксары : ИД «Среда», 2019. С. 39–42.*
10. Pirogova O., Temnova N., Markova E. Online education in Russia: status and development trends // *Ural Environmental Science Forum «Sustainable Development of Industrial Region» (UESF-2021)*. Vol. 258. 2021. doi:10.1051/e3sconf/202125810020.
11. Стратегический проект «Успех и самостоятельность человека в меняющемся мире». URL: https://stratpro.hse.ru/human-success/news/915915604.html?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 30.07.2025).
12. Вынужденное дистанционное обучение в российском техническом вузе: сравнительный анализ оценок ключевых трудностей / Н.А. Лукьянова, Ю.О. Охорзина, Т.В. Конюхова, О.Н. Киселев // *Образование и наука*. 2023. № 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vynuzhdennoe-distantsionnoe>

obuchenie-v-rossiyskom-tehnicheskome-vuze-sravnitelnyy-analiz-otsenok-klyuchevykh-trudnostey (дата обращения: 30.07.2025).

13. Хрусталева А.А. Характеристики онлайн образования в рамках цифровой трансформации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristiki-onlayn-obrazovaniya-v-ramkah-cifrovoy-transformacii> (дата обращения: 30.07.2025).

14. Варламова В.А., Слепцова С.А. Анализ результативности проведения онлайн обучения на качество образования // Гуманитарные науки. 2024. № 1 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rezultativnosti-provedeniya-onlayn-obucheniya-na-kachestvo-obrazovaniya> (дата обращения: 01.08.2025).

15. Антинескул Е.А., Щукина К.А. Исследование образовательных платформ для школьников России // Экономическая среда. 2023. № 3 (45). С. 14–32. doi:10.36683/2306-1758/2023-3-45/14-32.

References

1. Lengyelova K., Dimopoulou N. Benchmarking of the e-learning quality assurance in vocational education and training: project results // Quality Innovation Prosperity. 2023. Vol. 27, Issue 2. Pp. 1–15. doi:10.12776/qip.v27i2.1855.

2. Blunck E., Fetzer E., Tilley J.M. Benchmarking digital education programs on social entrepreneurship: what a digital program on social entrepreneurship can learn from other digital social entrepreneurship programs // Journal of Global Scholars of Marketing Science. 2021. Vol. 31, Issue 1. Pp. 49–64. doi:10.1080/21639159.2020.1808814.

3. Daultani Y., Dwivedi A., Pratap S. Benchmarking higher education institutes using data envelopment analysis: capturing perceptions of prospective engineering students // OPSEARCH. 2021. Vol. 58. Pp. 773–789. doi:10.1007/s12597-020-00501-5.

4. Khoirinindyah S., Rindaningsih I. Exploring the nexus: benchmarking and educational institution performance // AL-Tanzim jurnal manajemen pendidikan islam. 2023. Vol. 7, Issue 4. Pp. 1237–1247.

5. What makes a star teacher? A hierarchical BERT model for evaluating teacher's performance in online education / W. Wang, H. Zhuang, M. Zhou [et al.] // Computer Science. 2020. Vol 3. doi:10.48550/arXiv.2012.01633.

6. Romero C., Ventura S. Educational data mining and learning analytics: an updated survey // Wiley interdisciplinary reviews: Data mining and knowledge discovery. 2020. Vol. 10, Issue 3. doi:10.1002/widm.1355.

7. Okunkova E.A. Innovative management tools for the development of an educational organization: benchmarking // Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics. 2020. No. 6 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-instrumenty-upravleniya-razvitiem-obrazovatelnoy-organizatsii-benchmarking> (date of access: 24.07.2025).

8. Temerbekova A.A., Ziyazieva L.R. Pedagogical conditions for the formation of readiness for independent work of university students through benchmarking technology // Bulletin of the Mari State University. 2025. Vol. 19, No. 1. Pp. 38–46. doi:10.30914/2072-6783-2025-19-1-38-46.

9. Tregubova T. M. Benchmarking the successful international experience of professional development of teachers in the context of digitalization of education // Development and dissemination of the best practices in the field of digital skills formation in an educational organization : proceedings of the All-Russian Scientific and Methodological Conference with international participation, Cheboksary, December 31, 2019 / editorial board: L.A. Ivanova [et al.] Cheboksary : Publishing House "Sreda", 2019. Pp. 39–42.

10. Pirogova O., Temnova N., Markova E. Online education in Russia: status and development trends // Ural Environmental Science Forum «Sustainable Development of Industrial Region» (UESF-2021). Vol. 258. 2021. doi:10.1051/e3sconf/202125810020.

11. Strategic project "Human Success and independence in a changing world". URL: https://stratpro.hse.ru/human-success/news/915915604.html?utm_source=chatgpt.com (date of access: 30.07.2025).

12. Forced distance learning in a Russian technical university: a comparative analysis of assessments of key difficulties / N.A. Lukyanova, Yu.O. Okhorzina, T.V. Konyukhova, O.N. Kiselyov // Education and Science. 2023. No. 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vynuzhdennoe-distantsionnoe-obuchenie-v-rossiyskom-tehnicheskome-vuze-sravnitelnyy-analiz-otsenok-klyuchevykh-trudnostey> (date of access: 30.07.2025).

13. Khrustalev A.A. Characteristics of online education in the framework of digital transformation // Humanities, socio-economic and social sciences. 2023. No. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristiki-onlayn-obrazovaniya-v-ramkah-cifrovoy-transformacii> (date of access: 30.07.2025).

14. Varlamova V.A., Sleptsova S.A. Analysis of the effectiveness of online learning on the quality of education // Humanities. 2024. No. 1 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rezultativnosti-provedeniya-onlayn-obucheniya-na-kachestvo-obrazovaniya> (date of access: 01.08.2025).

15. Antineskul E.A., Shchukina K.A. Research of educational platforms for Russian schoolchildren // Economic environment. 2023. No. 3 (45). Pp. 14–32. doi:10.36683/2306-1758/2023-3-45/14-32.

Информация об авторе

Н.Р. Хачатурян – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).

Information about the author

N.R. Khachatryan – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Advertising of the Rostov State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 07.10.2025; одобрена после рецензирования 21.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 07.10.2025; approved after reviewing 21.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья

УДК 65:004

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-110-118

Оценка уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятии

Ольга Александровна Булавко¹, Сергей Петрович Паршаков²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ vikigor163@mail.ru

² sparshakov@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена активным развитием цифровых технологий, которые меняют принципы управления и организацию хозяйственной деятельности предприятия. Цифровой менеджмент становится ключевым фактором развития организаций в условиях перехода к цифровой экономике, что также соответствует приоритетам государственной политики России. Однако проблема оценки уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятиях остается разработанной недостаточно полно. Целью данного исследования являются разработка и апробация подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента предприятия. В ходе исследования был применен комплекс методов. На теоретико-методическом этапе на основе анализа литературы было сформулировано авторское определение цифрового менеджмента и выделены его ключевые компоненты. На этапе разработки подхода была создана многоуровневая модель оценки зрелости с балльной системой оценки (от 1 до 5 баллов по каждому показателю). На этапе апробации модель была применена для оценки 12 малых и средних предприятий нефтегазовой отрасли Самарской области с использованием данных интервью, анализа документации и экспертных оценок (июнь – октябрь 2025 г.). Научная новизна заключается в разработке комплексной модели оценки зрелости цифрового менеджмента на предприятии, структурированной по пяти компонентам (характеристика управления, работа с данными, цифровая среда, организованность процессов, качество управления) и описывающей пять последовательных уровней зрелости. Апробация модели показала, что большинство исследуемых предприятий находится на втором уровне – «частичная цифровизация». Для них характерны фрагментарность применения цифровых инструментов, отсутствие единого информационного контура управления предприятием, преобладание ручного сбора данных и ситуативного подхода к принятию управленческих решений. Выявлены ключевые «слабые места» – высокая степень зависимости бизнес-процессов от человеческого фактора, отсутствие развитой аналитики данных. Разработанный подход позволяет не только диагностировать текущее состояние цифрового менеджмента предприятия, но и выявлять конкретные направления для его развития, выступая в качестве дорожной карты для перехода к управлению, основанному на данных.

Ключевые слова: цифровой менеджмент, цифровая зрелость, оценка цифровой зрелости, предприятие, направления развития

Основные положения:

- ♦ цифровизация бизнес-процессов способствует повышению прозрачности, скорости и обоснованности принятия управленческих решений на предприятии;
- ♦ цифровой менеджмент представляет собой не просто внедрение технологий, а форму организации управления, где все базовые функции реализуются на основе работы с данными в цифровой среде;
- ♦ апробация модели на предприятиях нефтегазовой отрасли показала, что большинство из них находится на уровне частичной цифровизации с фрагментарным использованием современных технологий;

♦ оценка зрелости цифрового менеджмента предприятия служит практическим инструментом для диагностики его состояния и формирования дорожной карты развития системы управления, основанной на данных.

Для цитирования: Булавко О.А., Паршаков С.П. Оценка уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятии // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 110–118. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-110-118.

MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Original article

Assessing the digital management maturity level at an enterprise

Olga A. Bulavko¹, Sergey P. Parshakov²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ vikigor163@mail.ru

² sparshakov@yandex.ru

Abstract. The relevance of this study is driven by the rapid development of digital technologies, which are changing the principles of management and the organization of enterprise business activities. Digital management is becoming a key factor in the development of organizations in the context of the transition to a digital economy, which aligns with the priorities of Russian state policy as well. However, the problem of assessing the level of digital management maturity at enterprises remains insufficiently addressed. The aim of this study is to develop and test an approach to assessing the level of digital management maturity at an enterprise. A combination of methods was used in the study. At the theoretical and methodological stage, the definition of digital management was formulated and its key components were identified based on the literature review. In the process of approach development, the multi-level maturity assessment model was created using a scoring system (from 1 to 5 points for each indicator). At the pilot phase, the model was applied to assess 12 small and medium-sized oil and gas enterprises in the Samara Region using the interview data, documentation analysis, and expert assessments (June – October 2025). The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model for assessing the maturity of digital management at an enterprise, structured around five components (management characteristics, data management, digital environment, process organization, and management quality) and describing five sequential maturity levels. The testing of the model revealed most of the studied enterprises are at the second level – "partial digitalization." These enterprises are characterized by fragmented use of digital tools, the absence of a unified enterprise management information system, and the prevalence of manual data collection and an ad hoc approach to management decision-making. The key weaknesses identified include a high degree of dependence of business processes on the human factor and the lack of developed data analytics. The developed approach not only allows for the diagnosis of the current state of digital management at an enterprise but identifies specific areas for its development, serving as a roadmap for the transition to data-driven management as well.

Keywords: digital management, digital maturity, digital maturity assessment, enterprise, development areas

Highlights:

- ♦ digitalization of business processes helps to increase transparency, speed and validity of managerial decision-making at the enterprise;
- ♦ digital management is not just the introduction of technology, but a form of management organization where all basic functions are implemented based on working with data in a digital environment;
- ♦ testing of the model at oil and gas industry enterprises has revealed that most of them are at the level of partial digitalization with fragmented use of the latest technologies;

◆ the maturity assessment of an enterprise digital management serves as a practical tool for diagnosing its condition and forming a roadmap for the development of a data-based management system.

For citation: Bulavko O.A., Parshakov S.P. Assessing the digital management maturity level at an enterprise // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 110–118. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-110-118.

Введение

Активное развитие цифровых технологий постепенно изменяет принципы организации хозяйственной деятельности предприятия, процессы управления его деятельностью, при этом способствуя повышению качества бизнес-процессов [1] 2]. «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» является одной из приоритетных задач, сформулированных в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [3]. В условиях формирования глобального информационного общества и перехода экономики к цифровому формату цифровые технологии становятся главным фактором, задающим направления развития организаций [4]. Внедрение цифровых технологий привело к изменению принципов организации управления, совершенствуются методы обработки данных, пересматривается распределение управленческих функций, усиливается координация между подразделениями [5].

В научной литературе цифровой менеджмент становится самостоятельным объектом исследования. В.Г. Ларионов, Е.П. Баринаева и Е.Н. Шереметьева трактуют цифровой менеджмент как процесс, при котором внедрение цифровых стандартов меняет сами основы управления и требует от компании адаптации к изменившимся условиям [6]. Е.Г. Калязина определяет его как систему управления, ориентированную на создание устойчивой цифровой инфраструктуры, которая обеспечивает стабильное развитие компании в условиях цифровизации [7]. М.П. Вакорин и В.В. Хворостина в контексте управления проектами утверждают, что применение цифровых технологий позволяет структурировать коммуникации, сокращать сроки и повышать качество выполнения работ [8]. Другие отечественные

ученые, такие как Т.В. Александрова [9], В.Г. Антонов, М.В. Самосудов [10], П.А. Михненко [11], И.М. Пожарицкая [12], Г. Шева, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева [13], В.В. Щербаков, Г.Ю. Силкина, С.Ю. Шевченко [14] и др., анализируют его как проявление эволюции управленческой науки и как набор инструментов, обеспечивающих повышение устойчивости организаций в условиях цифровой экономики. В отчетах консалтинговых агентств Gartner [15] и McKinsey [16] цифровой менеджмент рассматривается с позиции повышения зрелости процессов управления, применения данных в деятельности предприятия и принятии управленческих решений.

Несмотря на накопленный теоретический материал, проблематика оценки уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятиях остается разработанной недостаточно полно.

Целью данного исследования являются разработка и апробация подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента предприятия.

Методы

Для достижения поставленной цели – разработки и апробации подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента предприятия – исследование было выполнено в три последовательных этапа с применением комплекса методов.

Первый этап – теоретико-методический. На основе анализа научной литературы и отчетов консалтинговых компаний был проведен синтез существующих взглядов на сущность цифрового менеджмента. Результатом этого этапа стало авторское определение этой дефиниции и выделение ее основных компонентов.

Второй этап – разработка подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента предприятия. На базе выделенных компонентов была разработана многоуровневая

модель зрелости. Для перехода от качественных описаний к количественной оценке была применена балльная система. Каждому уровню зрелости по каждому показателю присваивается балл от 1 до 5. Интегральный показатель уровня зрелости предприятия рассчитывается как среднее арифметическое значение баллов по всем показателям.

Третий этап – апробация подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента предприятия. Разработанная модель была применена для оценки уровня зрелости цифрового менеджмента на 12 малых и средних предприятиях нефтегазовой отрасли Самарской области. В качестве материала исследования выступили данные, полученные в ходе интервью с руководителями и ключевыми специалистами компаний, а также анализ внутренней документации и экспертные оценки доступных цифровых систем. Сбор и верификация данных проводились в период с июня по октябрь 2025 г.

Результаты

Согласно мнению авторов, цифровой менеджмент представляет собой форму организации управления, при которой его базовые функции – планирование, организация, координация, контроль и мотивация – реализуются на основе данных, получаемых и обрабатываемых в цифровой среде.

Содержание понятия цифрового менеджмента определяется не наличием отдельных технических решений, программного обеспечения, а способом, которым руководство предприятия выстраивает работу с информацией, как данные собираются, каким образом структурируются, какие методы обработки данных применяются и как результаты анализа интерпретируются и применяются на практике.

Зрелость цифрового менеджмента отражает то, насколько последовательно и полно предприятие применяет этот подход.

Уровни зрелости цифрового менеджмента на предприятии показаны на рисунке.

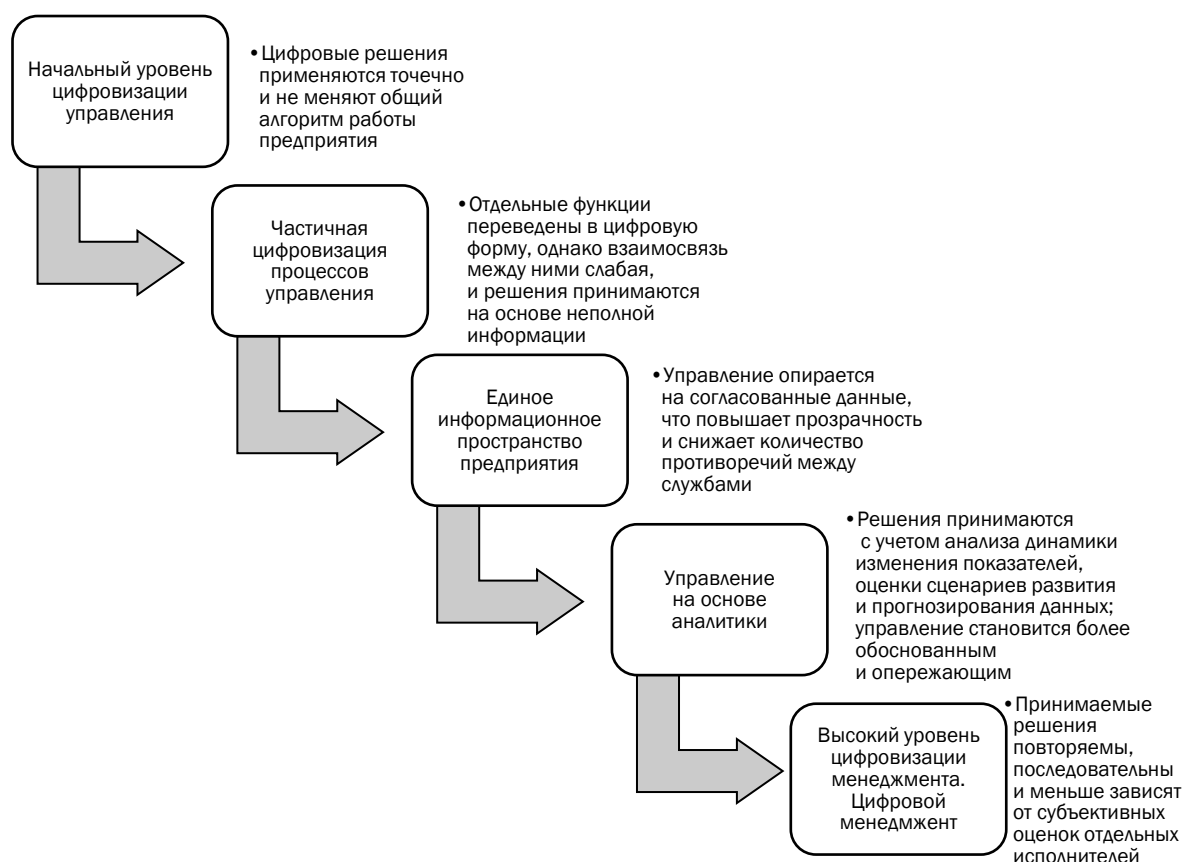


Рис. Уровни зрелости цифрового менеджмента на предприятии

Таблица 1

Интегральная оценка уровня зрелости цифрового менеджмента

| Компонент оценки | Показатели | Уровень 1 – Начальный | Уровень 2 – Частичная цифровизация | Уровень 3 – Единое информационное пространство | Уровень 4 – Управление на основе аналитики | Уровень 5 – Высокий уровень цифровизации (цифровой менеджмент) |
|--|--|---|--|--|---|--|
| 1. Характеристика управления | Последовательность и обоснованность принятия решений | Решения ситуативны, основаны на информации, введенной вручную | Решения частично цифровые, но неполные | Решения опираются на свод данных | Решения основаны на прогнозах, сценариях, аналитике | Решения повторяемые, стандартизированные, устойчивые |
| 2. Работа с данными | Способ сбора данных | Ручной сбор, задержки, противоречия | Быстрее, но данные несопоставимы | Единые правила и форматы данных | Проверка качества, формирование аналитики | Непрерывное обновление, проверка, прогнозирование |
| | Доступность и целостность данных | Низкая, данные фрагментарны | Частичная доступность; разрывы | Данные доступны в едином контуре | Данные доступны и интерпретируемы аналитически | Данные встроены во все процессы управления |
| 3. Цифровая среда | Интеграция цифровых систем | Разрозненные программы | Несвязанные ERP/склад/производство | Интегрированные ERP – MES – PLM, единый контур | Среда включает аналитику, прогнозирование | Масштабируемая цифровая архитектура |
| | Функциональность цифровой среды | Учет, базовые операции | Узкие функциональные решения | Поддержка ключевых процессов | Поддержка моделирования, анализа отклонений | Поддержка стратегического управления |
| 4. Степень организованности процессов управления | Прозрачность процессов | Минимальная, отчеты вручную | Частичная; данные по функциям | Полная внутренняя прозрачность | Прозрачность и прогнозируемость | Прозрачность, предсказуемость, стабильность |
| | Управление отклонениями | Реакция постфактум | Реакция при наличии данных | Раннее выявление | Предиктивное выявление | Автоматизированная корректировка |
| 5. Качество управления | Скорость и точность планирования | Низкая | Средняя | Высокая | Очень высокая | Максимальная, стабильная |
| | Зависимость управления от человеческого фактора | Критически высокая | Присутствует | Снижается | Минимизируется аналитикой | Стандартизирована, не зависит от субъективности |

Интегральную оценку уровня зрелости цифрового менеджмента можно дать, применив следующую модель, показанную в табл. 1.

Каждому показателю можно присвоить балл от 1 до 5 в зависимости от соответствия уровням:

♦ 1 балл – соответствует характеристикам уровня 1;

♦ 2 балла – соответствует характеристикам уровня 2;

♦ 3 балла – соответствует характеристикам уровня 3;

♦ 4 балла – соответствует характеристикам уровня 4;

♦ 5 баллов – соответствует характеристикам уровня 5.

Далее складываются баллы всех показателей, рассчитывается среднее значение, средний балл показывает уровень зрелости предприятия. Предложенный подход был апробирован на 12 малых и средних предприятиях Самарской области в нефтегазовой отрасли. Результаты оценки показаны в табл. 2.

Среднее значение уверенно попадает во второй уровень зрелости – частичной цифровизации. Это означает, что:

♦ цифровые инструменты используются фрагментарно;

♦ данные собираются быстрее, чем при полном отсутствии цифровизации, но их сопоставимость крайне низкая;

♦ большинство принимаемых управленческих решений остается малоформализованным и зависит от субъективных оценок специалистов;

♦ аналитическая обработка данных не развита;

♦ интеграции программных решений нет или она минимальна;

♦ переход к единому информационному пространству пока не начался.

Несмотря на это, наличие отдельных цифровых процессов свидетельствует о потенциале перехода к третьему уровню, если будет обеспечена интеграция данных и цифровых систем.

Таблица 2

Усредненные результаты оценки уровня зрелости цифрового менеджмента на 12 предприятиях Самарской области

| Компонент оценки | Показатели | Средний балл (1–5) | Интерпретация |
|--|---|--------------------|--|
| 1. Характеристика управления | Последовательность и обоснованность решений | 2,1 | Управление частично опирается на данные, но сохраняется высокая доля ручных процедур и ситуативных решений |
| 2. Работа с данными | Способ сбора данных | 1,9 | Преобладают ручной ввод, фрагментарные сведения, слабая синхронизация данных |
| | Доступность и целостность данных | 2 | Данные доступны выборочно, система контроля качества данных отсутствует |
| 3. Цифровая среда | Интеграция цифровых систем | 1,8 | Используются отдельные несвязанные программы; единого информационного контура нет |
| | Функциональность цифровой среды | 2,2 | Преобладают узкие решения для отдельных задач (учет, склад), без поддержки сквозных процессов |
| 4. Степень организованности процессов управления | Прозрачность процессов | 2,3 | Информация о производственных и организационных процессах доступна частично; отчетность в значительной степени формируется вручную |
| | Управление отклонениями | 2 | Реакция на отклонения происходит постфактум; аналитические методы почти не применяются |
| 5. Качество управления в целом | Скорость и точность планирования | 2,1 | Планирование осуществляется с задержками; цифровые инструменты применяются точно |
| | Зависимость управления от человеческого фактора | 1,7 | Управление критически зависит от опыта и субъективных оценок исполнителей |

Обсуждение

Представленные уровни зрелости цифрового менеджмента позволяют рассматривать процесс цифровизации управления не как внедрение отдельных информационных решений, а как последовательное формирование нового способа организации управленческой деятельности.

Модель оценки, представленная в табл. 1, отражает тот факт, что повышение зрелости не является скачкообразным процессом.

Значимым результатом выступает то, что модель позволяет не только описать текущее состояние предприятия, но и выявить направления его развития. Переход между уровнями требует не только приобретения нового программного обеспечения, но, прежде всего, изменения порядка работы с информацией (установления единых правил, обеспечения полноты данных, формирования единых систем показателей, подготовки персонала и согласования процедур обработки и аналитики данных).

Таким образом, зрелость цифрового менеджмента выступает характеристикой того, насколько предприятие способно использовать данные как основу управления, а не как вспомогательный ресурс.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на разработку и практическую апробацию подхода к оценке уровня зрелости цифрового менеджмента на предприятии. Поставленная цель достигнута.

В результате теоретического анализа было уточнено содержание понятия «цифровой менеджмент», который понимается не как набор технологий, а как форма организации управления, где все базовые функции реализуются на основе работы с данными в цифровой среде.

Результатом исследования стала авторская модель оценки зрелости цифрового менеджмента на предприятии, структурированная по пяти компонентам (характеристика управления, работа с данными, цифровая среда, организованность процессов, качество управления) и описывающая пять последовательных уровней зрелости – от начального до уровня полноценного цифрового менеджмента. Применение балльной системы позволило перевести качественные описания в количественный интегральный показатель.

Апробация модели на 12 предприятиях нефтегазовой отрасли Самарской области подтвердила ее применимость. Эмпирические данные показали, что большинство исследованных малых и средних предприятий находится на втором уровне зрелости – «частичная цифровизация», т.е. для предприятий характерны фрагментарное использование цифровых инструментов, отсутствие единого информационного контура, преобладание ручного сбора данных и принятие ситуативных управленческих решений. Выявленные «слабые места» – зависимость от человеческого фактора, низкий уровень цифровизации и автоматизации процессов, отсутствие качественной аналитики данных – четко обозначают конкретные направления для развития.

Список источников

1. Агеев Н.О., Булавко О.А. Трансформационные аспекты стратегии развития промышленных корпораций // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 12 (242). С. 22–29.
2. Наугольнова И.А. Проектно-процессное управление как фактор устойчивого развития предприятий в эпоху цифровой экономики // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4, № 3. С. 265–278. doi:10.18334/ide.4.3.119237. EDN JDPVVG.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
4. Наугольнова И.А., Летунов Е.А. Направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в эпоху цифровой экономики // Информатизация в цифровой экономике. 2023. Т. 4, № 3. С. 295–306. doi:10.18334/ide.4.3.119244. EDN DFFWJH.

5. Особенности развития промышленной сферы в современной экономической системе: инновационный аспект / М.А. Измайлова, В.Ф. Уколов, Ю. Сюе [и др.]. Москва : Мир науки, 2025. 241 с. ISBN 978-5-907891-26-5. doi:10.15862/02MNNPM25. EDN DJYKKO.
6. Ларионов В.Г., Баринаева Е.П., Шереметьева Е.Н. Цифровой менеджмент: образование и таланты // Инновации в менеджменте. 2020. № 2 (20). С. 56–63.
7. Калязина Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 12. С. 4747–4766.
8. Вакорин М.П., Хворостина В.В. Цифровой менеджмент в управлении проектами // Молодой ученый. 2023. № 9 (456). С. 16–18.
9. Александрова Т.В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 3. С. 137–144. doi:10.14529/em190313.
10. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента // E-Management. 2018. № 2. С. 38–48. doi:10.26425/2658-3445-2018-2-38-48.
11. Михненко П.А. Цифровой менеджмент: модели развития концепции // Инновации в менеджменте. 2020. № 3 (25). С. 30–39.
12. Пожарицкая И.М. Цифровой менеджмент: концепция или инструментарий? // Baikal Research Journal. 2021. № 2. doi:10.17150/2411-6262.2021.12(2).12.
13. Менеджмент организаций цифровой экономики / Г. Шева, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева. Москва : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2022. 302 с.
14. Щербаков В.В., Силкина Г.Ю., Шевченко С.Ю. От бизнес-модели к бизнес-процессам: методология постановки менеджмента в цифровой среде // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2021. № 2. С. 29–34.
15. Where and how to target your digital business transformation?. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation> (дата обращения: 12.09.2025).
16. What is digital transformation?. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата обращения: 12.09.2025).

References

1. Ageev N.O., Bulavko O.A. Transformational aspects of the development strategy of industrial corporations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 12 (242). Pp. 22–29.
2. Nauglnova I.A. Design and process management as a factor of sustainable development of enterprises in the era of the digital economy // Informatization in the digital economy. 2023. Vol. 4, No. 3. Pp. 265–278. doi:10.18334/ide.4.3.119237. EDN JDPVVG.
3. Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036".
4. Nauglnova I.A., Letunov E.A. Directions of increasing the competitiveness of an industrial enterprise in the era of the digital economy // Informatization in the digital economy. 2023. Vol. 4, No. 3. Pp. 295–306. doi:10.18334/ide.4.3.119244. EDN DFFWJH.
5. Features of the development of the industrial sphere in the modern economic system: innovative aspect / M.A. Izmailova, V.F. Ukolov, Yu. Sue [et al.]. Moscow : World of Science, 2025. 241 p. ISBN 978-5-907891-26-5. doi:10.15862/02MNNPM25. EDN DJYKKO.
6. Larionov V.G., Barinova E.P., Sheremetyeva E.N. Digital management: education and talents // Innovations in management. 2020. No. 2 (20). Pp. 56–63.
7. Kalyazina E.G. Digital management in project management // Creative economy. 2021. Vol. 15, No. 12. Pp. 4747–4766.
8. Vakorin M.P., Hvorostina V.V. Digital management in project management // Young Scientist. 2023. No. 9 (456). Pp. 16–18.
9. Alexandrova T.V. Digitalization as a modern trend in the development of management of industrial organizations // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2019. No. 3. Pp. 137–144. doi:10.14529/em190313.
10. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problems and prospects of digital management development // E-Management. 2018. No. 2. Pp. 38–48. doi:10.26425/2658-3445-2018-2-38-48.
11. Mikhnenko P.A. Digital management: models of concept development // Innovations in management. 2020. No. 3 (25). Pp. 30–39.

12. Pozharitskaya I.M. Digital management: concept or toolkit? // Baikal Research Journal. 2021. No. 2. doi:10.17150/2411-6262.2021.12(2).12.

13. Management of digital economy organizations / G. Sheve, S. Huzig, G.I. Gumerova, E.S. Shaimieva. Moscow : Financial University under the Government of the Russian Federation, 2022. 302 p.

14. Shcherbakov V.V., Silkina G.Yu., Shevchenko S.Yu. From a business model to business processes: a methodology for setting management in a digital environment // RISC: Resources, information, supply, competition. 2021. No. 2. Pp. 29–34.

15. Where and how to target your digital business transformation?. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation> (date of access: 12.09.2025).

16. What is digital transformation?. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (date of access: 12.09.2025).

Информация об авторах

О.А. Булавко – доктор экономических наук, доцент, профессор Самарского государственного экономического университета;

С.П. Паршаков – преподаватель кафедры факультета среднего профессионального и предпрофессионального образования Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

O.A. Bulavko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Samara State University of Economics;

S.P. Parshakov – lecturer at the Department of the Faculty of Secondary Vocational and Pre-professional Education of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 27.10.2025; одобрена после рецензирования 15.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 27.10.2025; approved after reviewing 15.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 119–131.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 119–131.

Научная статья

УДК 378: 339.138

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-119-131

Многомерность образовательного опыта как основа удовлетворенности студентов

Ксения Александровна Данилова¹, Даниил Геннадьевич Сандлер², Анна Дмитриевна Зорина³,
Максим Сергеевич Соснин⁴

^{1,2,3,4} Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Екатеринбург, Россия

¹ k.a.danilova@urfu.ru

² d.g.sandler@urfu.ru

³ a.d.zorina@urfu.ru

⁴ m.s.sosnin@urfu.ru

Аннотация. В условиях усиливающейся конкуренции в сфере высшего образования университеты все чаще обращаются к анализу студенческого опыта как ключевого показателя качества образовательной среды. Однако распространенные шкальные методы измерения удовлетворенности не позволяют выявлять глубинные причины оценок и игнорируют многомерность образовательного опыта. В исследовании предлагается двухэтапный подход к анализу обратной связи 4910 студентов федерального университета, основанный на частотном анализе открытых ответов и экспертной рубрикации, который позволил систематизировать более 15 тыс. текстовых комментариев и выявить скрытые взаимосвязи между аспектами учебного процесса, практик, научно-исследовательской деятельности, инфраструктуры, информированности и социально-психологического климата. Результаты демонстрируют, что восприятие образовательной среды формируется как многомерный опыт. Студенты оценивают университет как единую систему, и снижение качества в одной сфере ведет к падению удовлетворенности в других. Значимыми драйверами выступают уважительное отношение, поддержка, прозрачные коммуникации и удобные цифровые сервисы и общая сервисная логика взаимодействия. Полученные данные имеют практическую ценность для совершенствования систем управления качеством образования, разработки цифровых сервисов и построения эффективной системы взаимодействия «студент – вуз».

Ключевые слова: образовательный опыт, удовлетворенность студентов, многомерность образовательного опыта, качество образования, сервисная логика в высшем образовании, маркетинг высшего образования, методы исследования в высшем образовании, анализ открытых ответов

Основные положения:

♦ студенческий опыт носит многомерный характер: разные аспекты деятельности воспринимаются как единая система, и снижение качества в одном компоненте снижает общую удовлетворенность;

♦ продемонстрирована ограниченность шкальных опросов; авторский подход позволил систематизировать более 15 тыс. открытых ответов и выявить ключевые паттерны восприятия образовательной среды;

♦ главные драйверы удовлетворенности – уважение, поддержка, цифровые сервисы, прозрачные коммуникации и общая сервисная логика взаимодействия.

Для цитирования: Многомерность образовательного опыта как основа удовлетворенности студентов / К.А. Данилова, Д.Г. Сандлер, А.Д. Зорина, М.С. Соснин // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 119–131. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-119-131.

© Данилова К.А., Сандлер Д.Г., Зорина А.Д., Соснин М.С., 2026

Multidimensional educational experience as the basis for student satisfaction

Kseniya A. Danilova¹, Daniil G. Sandler², Anna D. Zorina³, Maxim S. Sosnin⁴

^{1,2,3,4} Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

¹ k.a.danilova@urfu.ru

² d.g.sandler@urfu.ru

³ a.d.zorina@urfu.ru

⁴ m.s.sosnin@urfu.ru

Abstract. In the context of increasing competition in higher education, universities are increasingly turning to the analysis for student experience as a key indicator of educational quality. However, conventional scale-based methods for measuring satisfaction fail to capture the underlying causes of student evaluations and overlook the multidimensional nature of educational experience. This study proposes a two-stage approach to analyzing the feedback from 4910 students of a federal university, combining frequency analysis of open-ended responses with expert rubrication. This design makes it possible to systematize over 15 000 textual comments and to identify latent interconnections among various aspects of the educational process, internships, research activities, infrastructure, information environment, and socio-psychological climate. The findings show that students' perceptions of the educational environment are shaped as multidimensional experience. The students evaluate the university as an integrated system, and a decline in the quality of one component leads to reduced satisfaction with others. The key drivers of satisfaction include respectful treatment, support, transparent communication, user-friendly digital services, and an overall service-oriented logic of interaction. The results have practical value for improving quality management systems in higher education, developing digital services, and designing an effective framework for «student – university» interaction.

Keywords: student experience, student satisfaction, multidimensional educational experience, quality of education, service logic in higher education, marketization of higher education, research methods in higher education, open-ended response analysis

Highlights:

- ◆ the student experience is multidimensional: different aspects of the activity are perceived as a single system, and decrease in quality in one component reduces overall satisfaction;
- ◆ the limitations of scale surveys are demonstrated; the author's approach made it possible to systematize more than 15 000 open responses and identify key patterns of perception of the educational environment;
- ◆ the main drivers of satisfaction are respect, support, digital services, transparent communication and common service logic of interaction.

For citation: Multidimensional educational experience as the basis for student satisfaction / K.A. Danilova, D.G. Sandler, A.D. Zorina, M.S. Sosnin // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 119–131. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-119-131.

Введение

Сфера высшего образования развивается как квазирынок, которому присущи черты рыночных отношений, такие как конкуренция за ресурсы и потребителей, но в то же время преобладает государственное регулирование [1]. Фиксируется ряд системных сдвигов (институциональные трансформации, изменения в

структуре источников финансирования и логике управления, выражающиеся в увеличении автономии при принятии решений, ценностных ориентациях: университеты становятся поставщиками услуг, а студенты – потребителями), характеризующих процесс маркизации высшего образования, когда университеты самостоятельны в привлечении ресурсов.

Для большинства российских вузов основным источником финансирования остается образовательная деятельность. По итогам 2023 г. удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации в ведущих вузах страны имеет следующие значения [2]: МГУ им. М.В. Ломоносова – 22,42%, МГТУ им. Н.Э. Баумана (НИУ) – 21,68%, МФТИ (НИУ) – 41,06%, СПбГУ – 12,14%, МИФИ – 29,15%.

В силу возрастающей конкуренции за абитуриентов актуализируется проникновение маркетинговой логики в управление университетами, в том числе в части предложения рассматривать обучающихся как потребителей услуг [3]. Это обуславливает возникновение и рост количества трудов, использующих дефиницию «образовательный опыт» по аналогии с «customer experience» («клиентский опыт»), трактовка и правомерность которых является дискуссионной [4].

Однако, допуская возможность рассматривать студента как потребителя в рамках разработки маркетинговых стратегий и образовательных продуктов [5], необходимо обратить внимание не только на достижение консенсуса в части определения сути указанных выше понятий, но и их связи с другими, такими как удовлетворенность и лояльность, а также факторов формирования опыта.

Клиентский опыт имеет тесную взаимосвязь с удовлетворенностью и лояльностью, предшествуя им. Высокое значение приобретает не только результат, но и субъективное восприятие взаимодействия студента с образовательной средой. Удовлетворенность становится отражением опыта, а в контексте высшего образования рассматривается как один из ключевых индикаторов качества [6]. В трудах исследователей встречаются противоречивые результаты относительно тех факторов, которые оказывают влияние на удовлетворенность студентов [7].

В зарубежных исследованиях отмечается высокая ценность анализа открытых ответов обучающихся для раскрытия нюансов преподавательской деятельности, которая недоступна при использовании балльной оценки [8]. Нередко именно результаты анализа открытых ответов являются катализатором глубо-

ких рефлексий со стороны руководства [9]. Однако отечественная практика организации систем менеджмента качества чаще основывается на шкальных метриках, ограниченное число исследований включает системный анализ открытых текстов, что, вероятно, связано с наличием ресурсных ограничений, в том числе в части анализа данных, у значительной доли российских университетов. Указанное приводит к уплощению студенческого опыта, недостаточности внимания к его многомерности и взаимосвязанности различных аспектов.

Цель настоящего исследования заключается в раскрытии структуры образовательного опыта студентов как совокупности взаимосвязанных аспектов, влияющих на удовлетворенность обучением, и интерпретации паттернов, недоступных при использовании только шкальных методов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Обосновать многомерность понятия «студенческий опыт».
2. Определить ключевые факторы, формирующие опыт, и их взаимосвязь.
3. Оценить возможность применения полуавтоматических методов анализа обратной связи в контексте деятельности вузов.

В условиях распространения «рыночной ориентации» в сфере высшего образования все большее внимание уделяется вопросам восприятия роли студентов. Они перестают восприниматься только как обучающиеся, но также недостаточным представляется описание их роли как сугубо потребительской. Все сильнее развивается конструкт «со-творчества», подчеркивающий активную позицию студентов в процессе совместного создания ценности и образовательного продукта. Такой подход позволяет не только обеспечить удовлетворенность студентов и повысить конкурентоспособность вуза [10], но и снизить пассивность обучающихся, вовлечь их в образовательный процесс [11].

Подобный подход требует дополнительного внимания к вопросам взаимодействия университета и студентов, что обуславливает развитие концепции «student experience» [4] – феномена, формирующегося под влиянием совокупности факторов и в процессе разных видов

деятельности, которые ранее не считались связанными между собой [12]. Учебное заведение при этом становится сервисной организацией, которая оказывает не одну, а целый комплекс услуг.

Качество образования понимается как формируемое на пересечении преподавания, внеучебной и исследовательской деятельности студентов, их вовлеченности и информированности, влияния социально-психологического климата, ресурсной обеспеченности и инфраструктуры [12; 13]. Студенческий опыт вбирает в себя комплекс процессов, реализуемых при получении образования и взаимодействии с академической средой, трактуется как совокупность когнитивного, аффективного, поведенческого и контекстуального измерений [14].

Факторы удовлетворенности и степень влияния компонентов образовательного опыта могут отличаться в зависимости от вуза и контекста его деятельности; существуют как универсальные, так и локальные предикторы [15; 16]. Однако строгого разделения факторов и компонентов опыта пока не обнаруживается. В исследованиях удовлетворенности студентов, проведенных авторами статьи ранее [17], обнаружена самая сильная корреляция с баллами, выставляемыми за «престиж вуза» и «соответствие ожиданиям, сформированным рекламой». При этом далеко не все исследователи в принципе рассматривают подобные чисто маркетинговые факторы.

Указанное обуславливает повышение сложности трактования, еще больше увеличивая варианты и порождая новые дискуссии [4; 13]. Однако, несмотря на сложность и многомерность понятия образовательного опыта, инструменты его оценки сохраняют в основном тенденцию к упрощению. Зачастую исследователями предлагается использовать шкалированные метрики, имплементированные из области оценки customer experience [13], или разработанные непосредственно для сферы образования [4].

Количественные методы удобны и просты в применении, позволяют достаточно быстро получить результаты, которые могут быть обработаны без привлечения существенных ресурсов и специализированных компетенций. Благодаря указанным аспектам широкое распро-

странение получили методики CSI, SERVQUAL, NPS и их вариации. Однако данные подходы подвергались критике за их неспособность обеспечивать принятие управленческих решений. Авторы SERVQUAL отмечали необходимость включения в аналитику качественных данных [18].

В условиях управления университетом ситуация усложняется неготовностью студентов ставить низкие оценки из-за опасения критики или санкций со стороны администрации или преподавателей, стремления «быть хорошими», «вежливыми» и многих других факторов [19], а также сложностью в вузовском контексте и неантонимичностью понятий «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» [20]. Исследователи призывают обратить внимание на обратную дефиницию и аспекты деятельности вузов, в которых она обнаруживается.

На другом «полюсе» к проведению исследований находится *data based management (DBM)*, фокус резко смещается от простых моделей к максимальному извлечению данных и информации [21]. В сфере высшего образования активно развивается *learning analytics (LA)*, позволяющая персонализировать траектории, повышать вовлеченность, содействовать трудоустройству, лучше соответствовать требованиям рынка, развивать академические коммуникации и пр. [21].

Вместе с тем DBM сопряжен с рисками, связанными как с самими данными, так и с вызовами среды. Для развития подходов LA отмечается необходимость глубокой междисциплинарности, объединения «*cognition, meta-cognition, and pedagogy*» [22], оптимизации образовательной среды для сбора данных, развитие и постоянное совершенствование технологий [21]. На первый план выходят вопросы этики и законодательного оформления сбора, хранения и использования персональной информации.

Но даже приняв все указанные проблемы как принципиально решаемые, значимым остается вопрос ресурсного обеспечения дата-центричного управления, особенно в условиях ограничений, в которых нередко находятся российские вузы. Многие стремятся развивать отделы по образовательной аналитике, но это требует специальных компетенций и опреде-

ленного уровня цифровой зрелости. Не все вузы разработали документы стратегии цифрового развития, что усложняется значительной дельтой в объемах государственной поддержки [23].

Дорогостоящие и трудозатратные методы, основанные на машинном обучении, использовании языковых моделей, моделировании данных семантическом анализе текстов и др., распространенные в международной исследовательской повестке [8; 24–27], остаются скорее недоступны для решения задач конкретных вузов. Исследования задают общие рамки и направления для совершенствования деятельности университетов, но не могут учесть фактуру конкретного учреждения. Вместе с тем совершенствование образовательного опыта может помочь повысить конкурентоспособность вуза [28], в том числе за счет привлечения абитуриентов, улучшения образовательных результатов, а следовательно, репутации вуза.

Методы

Для выявления факторов формирования образовательного опыта использовались данные, полученные в ходе опроса 4910 студентов одного из федеральных университетов. Опрос проводился среди студентов бакалавриата и магистратуры всех курсов и направлений подготовки, что позволило получить наиболее полную картину. Анкета включала в себя закрытые и открытые вопросы о деятельности университета. Для анализа в рамках данного исследования отобраны ответы на открытые вопросы по блокам: учебный процесс; практическая подготовка; научно-исследовательская деятельность – НИР; информированность; материальные ресурсы; состояние помещений; социально-психологический климат; привлекательность; предложения студентов.

Для анализа ответов был применен полуавтоматизированный контент-анализ. Обработка данных включала в себя два этапа: 1) частотный анализ терминов, биграмм и триграмм с применением авторских Python-скриптов; 2) формирование и анализ рубриката экспертным путем.

Такой подход позволил сочетать как количественную фиксацию распределения лекси-

ческих единиц, так и качественную интерпретацию их содержания. Благодаря двухэтапному анализу удалось минимизировать произвольность интерпретации и сохранить баланс между открытостью анализа и его воспроизводимостью. Сформированные для каждого блока рубрикаторы покрыли от 30% до 53% открытых ответов, что свидетельствует, с одной стороны, о применимости разработанного инструмента, а с другой – о высоком разнообразии требований и лексики обучающихся.

Результаты

Предложенный подход позволил проанализировать и систематизировать более 15 тыс. открытых ответов студентов, предлагающих содержательную информацию. Это дало возможность не только выявить наиболее часто упоминаемые проблемы и предложения, но и реконструировать скрытые взаимосвязи между разными сторонами образовательного опыта. Ниже приведены основные результаты анализа по выделенным тематическим блокам.

Среди общих тенденций следует отметить готовность студентов давать развернутую обратную связь. Они активно делились своим мнением, нередко встречаются ответы длиной 200 и более слов, а средняя длина – 17 слов. Также респонденты отмечали свои переживания и надежды относительно того, что их голос будет услышан. Указанное может свидетельствовать о достаточном уровне вовлеченности. Значимой тенденцией является то, что для студентов разные виды деятельности неразделимы, воспринимаются как единое целое, о чем свидетельствует получение ответов в рамках одного блока, описывающих элементы другого.

Учебный процесс: студенты положительно отмечают профессионализм преподавателей, но жалуются на формализм при подаче материала и неуважительное отношение, недостаточное использование интерактивных методов и практической ориентации дисциплин. Расписание неравномерно, наличие «окон» мешает личной жизни и раннему старту профессиональной деятельности. Оценивание недостаточно прозрачно, не хватает своевременного информирования о критериях. При

этом студенты редко отмечают «несправедливость» оценок, но им важно получать развернутую обратную связь.

Практики: студентами отмечается недостаточность базы предприятий и организационного сопровождения при выборе места практики (17,9%), необходимость получения инструкций относительно набора и сроков сдачи документации (8,9%). Выделяется недовольство оформлением множества документов, что снижает ценность опыта. Обучающиеся нуждаются в поддержке и руководстве во время практики (3,8%). Они ожидают, что университет выступит в роли посредника и гаранта не только самой практики, но и трудоустройства. Предлагают либо заменить практики на оплачиваемые стажировки, либо оплачивать их трудозатраты во время практической подготовки (1,3%).

Научно-исследовательская работа: интересным представляется тот факт, что студенты подчеркивают заинтересованность в участии в НИР, отмечая барьеры входа и погружения. При этом замечания о материальной и нематериальной мотивации обучающихся как необходимый фактор отмечен в 7,8% ответов. Барьерами выступают в первую очередь недостаточность и несвоевременность информации о мероприятиях. Заинтересованные обучающиеся не имеют навыков, необходимых для проведения исследований, и представлений о том, как их развивать. Студенты не знают, к кому они могут обратиться за помощью, кто может выступить в качестве руководителя.

Реализация программ вовлечения студентов на основе обучения азам НИР, создание баз данных о преподавателях, готовых курировать студентов, и совершенствование программы их стимулирования, организация и поощрение менторства со стороны более опытных в НИР обучающихся позволят студентам разобраться, как влиться в исследовательскую работу и начать развивать свои проекты или проекты своих кураторов.

Информированность: студенты указывают на сложности из-за разрозненности каналов и формализма в документации: «непонятно, где и что искать». Предлагают организовать систему «одного окна» для доступа к актуальной информации. 7,7% ответов содержат данные о

сложности языка и несвоевременности получения информации. 12,4% ответов содержат запрос на размещение информации в соцсетях. Несмотря на активное развитие страниц университета, студенты отмечают избыток аккаунтов и «информационный шум», в котором теряются важные сообщения.

Сайт воспринимается как содержащий все необходимое, но трудный для ориентации – требуется более «интуитивный поиск». В результате возрастает потребность в «доброжелательном и приветливом человеке, который будет рассказывать / к которому можно обратиться с вопросом о том, что такой аспект существует и как им пользоваться».

Повышению информированности могут способствовать улучшение поисковых алгоритмов сайта, развитие ботов-помощников и менторство со стороны старших курсов. С учетом ключевой роли деканатов в передаче организационной информации оправдано введение КРП и инструкций для их сотрудников. Студенты высоко ценят приложение вуза, однако его дальнейшее развитие требует тщательной проработки архитектуры и поиска, чтобы избежать перегрузки сервиса.

Материальные ресурсы: сегодня студенты воспринимают проекторы и интерактивные доски как обязательный элемент, оставаясь недовольны тем, что им приходится сталкиваться с помещениями, где их нет. Значимым инструментом образовательного процесса выступает стабильный и быстрый интернет, и практически не встречаются запросы на специализированную лабораторную технику. Существует запрос на онлайн-ресурсы – книги, учебную литературу, доступ к электронной подписке на государственную библиотеку.

Состояние помещений: ответы содержат критические замечания относительно нехватки зон для совместной работы и отдыха. 38,2% ответов содержат указания на необходимость ремонта помещений, 11,3% – обновления мебели, 9,2% – повышения комфорта санузлов и их гигиенического состояния. Многие комментарии пересекаются с блоком «Материальные ресурсы».

Социально-психологический климат: студенты подчеркивают важность доброжелательной атмосферы, отмечают недостаток уважи-

тельного отношения со стороны одногруппников и сотрудников. Замечания связаны с формализмом, отсутствием обратной связи в электронных системах и недостаточным вниманием к эмоциональному состоянию обучающихся. Часто встречаются жалобы на незаинтересованность или слабую информированность кураторов и сотрудников деканата. Существуют проблемы коммуницирования с ними из-за асинхронности между графиком работы и расписанием, усугубляемые отсутствием ответов на e-mail или в личном кабинете.

Блок «Привлекательность университета» стал самым многочисленным по количеству полученных ответов (4710). Наиболее весомая категория «Портфель программ и выбор» (21,4%) отражает интерес студентов к широкому спектру образовательных направлений, возможности индивидуализировать траекторию обучения. Значительное место занимают ответы, связанные с категориями «Престиж, статус и масштаб вуза» (9,9%) и «Качество образования» (9,0%). Среди ответов встречаются упоминания студенческой жизни, удобства расположения, отдельных образовательных сервисов. Привлекательность университета для студентов определяется не только качеством образовательного процесса, но и более широким комплексом характеристик – от репутации и масштабов вуза до гибкости образовательного процесса.

Предложения студентов: наиболее часто встречающимися темами стали «Коммуникации и обратная связь» (7,6%), «Управление и развитие университета» (7,2%), «Преподаватели и кадровая политика» (6,6%) и «Обновление учебных программ и содержание» (6,3%). Эти категории отражают ключевые сферы, в которых студенты видят потенциал для улучшения.

Многие комментарии касаются потребности в более прозрачных и оперативных каналах коммуникации между администрацией и студентами, а также необходимости повышения качества организационных процессов. Обучающимися отмечены значимость привлечения квалифицированных преподавателей и обновления педагогических подходов, необходимость актуализации дисциплин и усиления их практической направленности. Нередко студентами повторно подчеркивается разочаро-

вание из-за неуважительного отношения со стороны сотрудников университета.

Сопоставление с результатами встречи студентов с ректором. С результатами, полученными в ходе контент-анализа, нами были сопоставлены транскрибированные материалы открытой встречи ректора со студентами. Анализ содержания обсуждения показал, что поднятые студентами темы в целом совпадают с результатами опроса, но содержат новые акценты и уточнения. Наиболее частыми стали обращения, связанные с развитием инфраструктуры кампуса и улучшением условий для совместной работы и отдыха, а также с запросами на массовые спортивные и культурные мероприятия. Вместе с тем внимание обучающихся привлекли вопросы взаимодействия университета с внешними партнерами, обеспечивающими часть сервисных процессов. Так, отмечалась необходимость интеграции коммерческих служб в общую коммуникационную сеть.

Подобные запросы свидетельствуют о расширении представлений студентов о границах образовательного опыта: они ожидают не только качественного содержания программ, но и высокого уровня сервисности, цифровизации и координации повседневных процессов. Университет в этом контексте воспринимается как единая система, где разные практики взаимосвязаны и формируют общее ощущение. Цифровые решения перестают быть лишь инструментом автоматизации, становясь частью структуры взаимодействия.

Обсуждение

Совокупность эмпирических работ последних лет раскрывает тезис о том, что студенческий опыт не сводится к одномерной «удовлетворенности» конкретным процессом, а представляет собой плотное переплетение различных измерений, опосредованных персональным и вузовским контекстами. Экспертами определяется «*global experience in HE*» как весь опыт студента в качестве члена академического сообщества, формируемый под влиянием индивидуальных и организационных факторов [29].

Вместе с тем мы настаиваем на применении именно термина «многомерность» опыта,

а не комплексность или многоаспектность, поскольку субъективное «измерение» удовлетворенности одним фактором или процессом влияет на другие. Результаты настоящего исследования подтверждается, что студенты, не выделяя конкретные аспекты, оценивают всю совокупность своего опыта. При оценке «учебного процесса» студенты затрагивают почти все другие блоки, а говоря об «информированности», оценивают в том числе организацию процессов и т.д.

Сходным образом исследователи трактуют образовательную услугу как сложную и многогранную, в которой обучающиеся играют активную роль при совместном создании ценности [12]. Такой взгляд смещает фокус от пассивного «потребления» к активному участию, несколько нивелируя риски «рыночной ориентации». Он согласуется с исследованиями вовлеченности, в которых раскрывается влияние опыта на прогресс в обучении и приверженность [14].

Результаты позволяют сформулировать два методических вывода: 1) недостаточность результатов только лишь шкальных метрик для формирования детализированных представлений об опыте студентов; 2) избыточно частые опросы могут порождать негативные эффекты, такие как «усталость от обследований» (*survey fatigue*) [30; 31]. Можно следовать предлагаемым практикам сокращения числа и длины анкеты, но уместнее настраивать каналы открытой обратной связи с замкнутым циклом, где студенты смогут видеть, как именно их голос влияет на решения, что приведет к повышению доверия [32], вовлеченности и улучшению образовательных практик [33]. Наряду с материально-техническими и организационными условиями важную роль играют эмоциональные и социальные факторы, формирующие восприятие университета как партнера, а не как административной структуры.

Особое значение приобретают цифровые сервисы, которые формируют восприятие образовательного процесса в целом. Качество работы таких сервисов определяет ощущение «удобства» взаимодействия с университетом, что все чаще выделяется студентами как ключевой компонент образовательного опыта [6]. Совершенствование цифровых сервисов ста-

новится не только технологическим, но и ценностным ориентиром управления.

Сопоставление результатов с зафиксированными в ходе встречи студентов с ректором обращениями подтверждает, что образовательный опыт студентов является многомерным, охватывая разные компоненты, включая и те, которые реализуются за счет привлечения бизнеса. Восприятие удовлетворенности формируется не из отдельных событий, а из совокупности ежедневных взаимодействий с университетом как со сложной сервисной системой, содержащей рациональные, эмоциональные, социальные, сервисные и организационные компоненты, и требует комплексного анализа и учета контекста конкретного университета.

Несмотря на продуктивность подхода, примененного к анализу данных, он обладает и ограничениями. Прежде всего, значительная часть процесса анализа связана с экспертной валидацией рубрикатора, что сохраняет риск субъективности, отмечаемый авторами, подчеркивающими необходимость сочетания алгоритмических и экспертных процедур [34].

Вместе с тем использование частотного анализа и экспертного рубрикатора позволяет зафиксировать только наиболее часто встречающиеся категории и построить базовую структуру, но не раскрывает латентных тем и сложных ассоциативных связей. Данный недостаток компенсируется применением более сложных методов машинного обучения [8], но, как уже упоминалось, такие подходы обладают своими недостатками. Тенденции к применению более простых инструментов прослеживаются в научных исследованиях. Сохраняя авторскую логику применения «легких» методов анализа, представляется справедливым провести повторно частотный анализ внутри категорий, где это необходимо. В рассматриваемом кейсе такое повторение могло быть произведено для блока «Учебный процесс», где рубрикатор не полностью «вскрыл» факторы удовлетворенности.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что образовательный опыт студентов является многомерным, отдельные аспекты обучения

взаимно усиливают или ослабляют друг друга. Анализ структуры опыта демонстрирует важность комплексного подхода к оценке удовлетворенности и указывает на необходимость перехода от количественных метрик к качественным методам. Результаты позволяют детализированно учитывать ожидания обучающихся и служат основанием для выстраивания сервисной логики взаимодействия «студент – вуз», ориентированной на повышение качества образовательной среды.

Усиление результатов исследования может быть достигнуто за счет его развертывания и сопоставления результатов с выводами на основе применения инструментов машинного обучения либо за счет увеличения репрезентативности выборки и сопоставления результатов в разных вузах. Важным направлением будущих исследований видится выявление уни-

версальных и локальных факторов образовательного опыта и удовлетворенности студентов. Присутствуют исследования, фиксирующие различную степень влияния тех или иных факторов на общую оценку удовлетворенности в разных вузах [15; 16]. Но подробных исследований, которые бы прямо разделяли общие и частные модели образовательного опыта, пока нет.

Практическая ценность результатов исследования заключается в возможности использовать полученные данные для совершенствования систем менеджмента качества образования. Разработанный подход позволяет формировать на основе текстовой обратной связи конкретные KPI для подразделений, улучшать цифровые сервисы и коммуникацию с обучающимися, повышая прозрачность и доверие к университету.

Список источников

1. Marginson S. Competition and markets in higher education: a "glonacal" analysis // Policy Futures in Education. 2004. No. 2 (2). doi:10.2304/PFIE.2004.2.2.2.
2. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vro&year=2024> (дата обращения: 06.10.2025).
3. Guilbault M. Students as customers in higher education: the (controversial) debate needs to end // Journal of Retailing and Consumer Services. 2018. No. 40. Pp. 295–298. doi:10.1016/j.jretconser.2017.03.006.
4. Лызь Н.А., Голубева Е.В., Истратова О.Н. Образовательный опыт студентов: концептуализация и разработка инструмента оценки качества образования // Вопросы образования. 2022. № 3. С. 67–98. doi:10.17323/1814-9545-2022-3-67-98.
5. Definitions of quality in higher education: a synthesis of the literature / L. Schindler, S. Puls-Elvidge, H. Welzant, L. Crawford // Higher Learning Research Communications. 2015. No. 5 (3). Pp. 3–13. doi:10.18870/hlrc.v5i3.244.
6. Understanding student satisfaction and dissatisfaction: an interpretive study in the UK higher education context / J.A. Douglas, A. Douglas, R. McClelland, J. Davies // Studies in Higher Education. 2015. No. 40 (2). Pp. 329–349. doi:10.1080/03075079.2013.842217.
7. Marques F., Hernández-Leo D., Castillo C. Beyond bias in student satisfaction surveys: exploring the role of grades and satisfaction with the learning design // Journal of New Approaches in Educational Research. 2025. No. 14. doi:10.1007/s44322-025-00030-3.
8. Sun Y., Yan W. Using topic modeling to understand comments in student evaluations of teaching // Studies in Educational Evaluation. 2023. No. 78. doi:10.1016/j.stueduc.2023.101252.
9. Aznar-Mas L.E., Atarés-Huerta L., Marin-García J.A. Effectiveness of the use of open-ended questions in student evaluation of teaching in an engineering degree // Journal of Industrial Engineering and Management. 2023. No. 16 (3). Pp. 521–534. doi:10.3926/jiem.5620.
10. Paricio J. Students as customers: a paradigm shift in higher education // Debats. Journal on Culture, Power and Society. 2017. No. 131 (3). Pp. 137–149. doi:10.28939/iam.debats-en.2017-11.
11. Lubicz-Nawrocka T., C. Bovill Do students experience transformation through co-creating curriculum in higher education? // Teaching in Higher Education. 2021. No. 28 (7). Pp. 1744–1760. doi:10.1080/13562517.2021.1928060.

12. Towards a comprehensive student satisfaction model / M. Haverila, K. Haverila, C. McLaughlin, M. Arora // *The International Journal of Management Education*. 2021. No. 19 (3). doi:10.1016/j.ijme.2021.100558.
13. Matus N., Rusu C., Cano S. Student eXperience: a systematic literature review // *Applied Sciences*. 2021. No. 11 (20). doi:10.3390/app11209543.
14. Understanding the multidimensional nature of student engagement during the first year of higher education / V. Korhonen, M. Mattsson, M. Inkinen, A. Toom // *Frontiers in Psychology*. 2019. No. 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01056.
15. Ammigan R., Dennis J.L., Jones E. The differential impact of learning experiences on international student satisfaction and institutional recommendation // *Journal of International Students*. 2021. No. 11 (2). Pp. 299–321. doi:10.32674/jis.v11i2.2038.
16. Than W.W., Khaing N.N. A meta-analysis on factors influencing student satisfaction in higher education // *Journal of the Myanmar Academy of Arts and Science*. 2021. No. XVIII (9B). Pp. 393–404.
17. Данилова К.А., Сандлер Д.Г., Шаврин В.С. Маркетинговый взгляд на взаимосвязь ключевых факторов, влияющих на удовлетворенность студентов деятельностью университета // *Экономика образования*. 2024. № 3 (142). С. 91–103.
18. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // *Journal of Retailing*. 1988. No. 64 (1). Pp. 12–40.
19. Potential bias factors that affect the course evaluation of students in preclinical courses / S.J. Chae, M. Kim, K.H. Chang, Y.S. Chung // *Korean Journal of Medical Education*. 2017. No. 29 (2). Pp. 73–80. doi:10.3946/kjme.2017.54.
20. Langan A.M., Harris W.E. Metrics of student dissatisfaction and disagreement: longitudinal explorations of a national survey instrument // *Higher Education*. 2023. Pp. 1–21. doi:10.1007/s10734-023-01004-0.
21. Learning analytics methods, benefits, and challenges in higher education: a systematic literature review / J.T. Avella, M. Kebritchi, S.G. Nunn, T. Kanai // *Online Learning*. 2016. No. 20 (2). Pp. 13–29. doi:10.24059/olj.v20i2.790.
22. Advances in learning analytics and educational data mining / M. Vahdat, A. Ghio, L. Oneto [et al.] // *Proceedings of the European Symposium on Artificial Neural Networks, Computational Intelligence and Machine Learning*. Belgium, 2015.
23. Костина С.Н., Банных Г.А. Программы развития региональных университетов: цели в области цифровой зрелости и инструменты оценки их достижения // *Университетское управление: практика и анализ*. 2023. № 27 (4). С. 103–115. doi:10.15826/umpa.2023.04.036.
24. Liu H., Zhang J., Wang C. Research on students' satisfaction of intelligent learning based on text mining // *Frontiers in Psychology*. 2022. No. 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.897125.
25. Nemo H., Rahman M.M. Student feedback analysis using Natural Language Processing // *2021 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. ASEE. 2021.
26. Shaik S., Rosalind R., Suguna S. Sentiment analysis and opinion mining on educational data // *Materials Today : proceedings*. 2022. No. 62. Pp. 3984–3990. doi:10.1016/j.matpr.2022.03.540.
27. Zhu Y., Wu B., Wang Q. Modeling student satisfaction in online learning using a Random Forest-based framework // *Scientific Reports*. 2023. No. 13 (1). doi:10.1038/s41598-023-43076-8.
28. Повышение международной конкурентоспособности вузов в глобальном цифровом пространстве / В.В. Бондаренко, К.С. Таишева, Т.В. Тампей, Д.П. Пензина // *Вестник университета*. 2023. № 9. С. 21–29. doi:10.26425/1816-4277-2023-9-21-29.
29. Sá M.J. A Multidimensional model of analysis of students' global experience in higher education // *Education Sciences*. 2023. No. 13 (3). doi:10.3390/educsci13030232.
30. Fass-Holmes B. survey fatigue – literature search and analysis of implications for student affairs policies and practices // *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*. 2022. No. 11 (1). Pp. 56–73.
31. Porter S.R., Whitcomb M.E., Weitzer W.H. Multiple surveys of students and survey fatigue // *New Directions for Institutional Research*. 2004. No. 121. Pp. 63–73. doi:10.1002/ir.101.
32. Watson S. Closing the feedback loop: ensuring effective action from student feedback // *Tertiary Education and Management*. 2003. No. 9 (2). Pp. 145–157. doi:10.1080/13583883.2003.9967099.

33. Barker M., Pinard M. Closing the feedback loop? Iterative feedback between tutor and student in coursework assessments // *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2014. No. 39 (8). Pp. 899–915. doi:10.1080/02602938.2013.875985.

34. Grimmer J., Stewart B.M. Text as data: the promise and pitfalls of automatic content analysis methods for political texts // *Political Analysis*. 2013. No. 21 (3). Pp. 267–297. doi:10.1093/pan/mps028.

References

1. Marginson S. Competition and markets in higher education: a "glonacal" analysis // *Policy Futures in Education*. 2004. No. 2 (2). doi:10.2304/PFIE.2004.2.2.2.

2. Information and analytical materials on the results of monitoring the activities of educational institutions of higher education. URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo&year=2024> (date of access: 06.10.2025).

3. Guilbault M. Students as customers in higher education: the (controversial) debate needs to end // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. No. 40. Pp. 295–298. doi:10.1016/j.jretconser.2017.03.006.

4. Lyz N.A., Golubeva E.V., Istratova O.N. Students' educational experience: conceptualization and development of an educational quality assessment tool // *Education issues*. 2022. No. 3. Pp. 67–98. doi:10.17323/1814-9545-2022-3-67-98.

5. Definitions of quality in higher education: a synthesis of the literature / L. Schindler, S. Puls-Elvidge, H. Welzant, L. Crawford // *Higher Learning Research Communications*. 2015. No. 5 (3). Pp. 3–13. doi:10.18870/hlrc.v5i3.244.

6. Understanding student satisfaction and dissatisfaction: an interpretive study in the UK higher education context / J.A. Douglas, A. Douglas, R. McClelland, J. Davies // *Studies in Higher Education*. 2015. No. 40 (2). Pp. 329–349. doi:10.1080/03075079.2013.842217.

7. Marques F., Hernández-Leo D., Castillo C. Beyond bias in student satisfaction surveys: exploring the role of grades and satisfaction with the learning design // *Journal of New Approaches in Educational Research*. 2025. No. 14. doi:10.1007/s44322-025-00030-3.

8. Sun Y., Yan W. Using topic modeling to understand comments in student evaluations of teaching // *Studies in Educational Evaluation*. 2023. No. 78. doi:10.1016/j.stueduc.2023.101252.

9. Aznar-Mas L.E., Atarés-Huerta L., Marin-Garcia J.A. Effectiveness of the use of open-ended questions in student evaluation of teaching in an engineering degree // *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2023. No. 16 (3). Pp. 521–534. doi:10.3926/jiem.5620.

10. Paricio J. Students as customers: a paradigm shift in higher education // *Debats. Journal on Culture, Power and Society*. 2017. No. 131 (3). Pp. 137–149. doi:10.28939/iam.debats-en.2017-11.

11. Lubicz-Nawrocka T., C. Bovill Do students experience transformation through co-creating curriculum in higher education? // *Teaching in Higher Education*. 2021. No. 28 (7). Pp. 1744–1760. doi:10.1080/13562517.2021.1928060.

12. Towards a comprehensive student satisfaction model / M. Haverila, K. Haverila, C. McLaughlin, M. Arora // *The International Journal of Management Education*. 2021. No. 19 (3). doi:10.1016/j.ijme.2021.100558.

13. Matus N., Rusu C., Cano S. Student eXperience: a systematic literature review // *Applied Sciences*. 2021. No. 11 (20). doi:10.3390/app11209543.

14. Understanding the multidimensional nature of student engagement during the first year of higher education / V. Korhonen, M. Mattsson, M. Inkinen, A. Toom // *Frontiers in Psychology*. 2019. No. 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01056.

15. Ammigan R., Dennis J.L., Jones E. The differential impact of learning experiences on international student satisfaction and institutional recommendation // *Journal of International Students*. 2021. No. 11 (2). Pp. 299–321. doi:10.32674/jis.v11i2.2038.

16. Than W.W., Khaing N.N. A meta-analysis on factors influencing student satisfaction in higher education // *Journal of the Myanmar Academy of Arts and Science*. 2021. No. XVIII (9B). Pp. 393–404.

17. Danilova K.A., Sandler D.G., Shavrin V.S. A marketing perspective on the interrelation of key factors affecting student satisfaction with university activities // *Economics of education*. 2024. No. 3 (142). Pp. 91–103.

18. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality // *Journal of Retailing*. 1988. No. 64 (1). Pp. 12–40.
19. Potential bias factors that affect the course evaluation of students in preclinical courses / S.J. Chae, M. Kim, K.H. Chang, Y.S. Chung // *Korean Journal of Medical Education*. 2017. No. 29 (2). Pp. 73–80. doi:10.3946/kjme.2017.54.
20. Langan A.M., Harris W.E. Metrics of student dissatisfaction and disagreement: longitudinal explorations of a national survey instrument // *Higher Education*. 2023. Pp. 1–21. doi:10.1007/s10734-023-01004-0.
21. Learning analytics methods, benefits, and challenges in higher education: a systematic literature review / J.T. Avella, M. Kebritchi, S.G. Nunn, T. Kanai // *Online Learning*. 2016. No. 20 (2). Pp. 13–29. doi:10.24059/olj.v20i2.790.
22. Advances in learning analytics and educational data mining / M. Vahdat, A. Ghio, L. Oneto [et al.] // *Proceedings of the European Symposium on Artificial Neural Networks, Computational Intelligence and Machine Learning*. Belgium, 2015.
23. Kostina S.N., Bannykh G.A. Regional university development programs: goals in the field of digital maturity and tools for assessing their achievement // *University management: practice and analysis*. 2023. No. 27 (4). Pp. 103–115. doi:10.15826/umpa.2023.04.036.
24. Liu H., Zhang J., Wang C. Research on students' satisfaction of intelligent learning based on text mining // *Frontiers in Psychology*. 2022. No. 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.897125.
25. Nemo H., Rahman M.M. Student feedback analysis using Natural Language Processing // *2021 ASEE Annual Conference & Exposition Proceedings*. ASEE. 2021.
26. Shaik S., Rosalind R., Suguna S. Sentiment analysis and opinion mining on educational data // *Materials Today : proceedings*. 2022. No. 62. Pp. 3984–3990. doi:10.1016/j.matpr.2022.03.540.
27. Zhu Y., Wu B., Wang Q. Modeling student satisfaction in online learning using a Random Forest-based framework // *Scientific Reports*. 2023. No. 13 (1). doi:10.1038/s41598-023-43076-8.
28. Improving the international competitiveness of universities in the global digital space / V.V. Bondarenko, K.S. Taisheva, T.V. Tampey, D.P. Penzina // *University Bulletin*. 2023. No. 9. Pp. 21–29. doi:10.26425/1816-4277-2023-9-21-29.
29. Sá M.J. A Multidimensional model of analysis of students' global experience in higher education // *Education Sciences*. 2023. No. 13 (3). doi:10.3390/educsci13030232.
30. Fass-Holmes B. survey fatigue – literature search and analysis of implications for student affairs policies and practices // *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*. 2022. No. 11 (1). Pp. 56–73.
31. Porter S.R., Whitcomb M.E., Weitzer W.H. Multiple surveys of students and survey fatigue // *New Directions for Institutional Research*. 2004. No. 121. Pp. 63–73. doi:10.1002/ir.101.
32. Watson S. Closing the feedback loop: ensuring effective action from student feedback // *Tertiary Education and Management*. 2003. No. 9 (2). Pp. 145–157. doi:10.1080/13583883.2003.9967099.
33. Barker M., Pinard M. Closing the feedback loop? Iterative feedback between tutor and student in coursework assessments // *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2014. No. 39 (8). Pp. 899–915. doi:10.1080/02602938.2013.875985.
34. Grimmer J., Stewart B.M. Text as data: the promise and pitfalls of automatic content analysis methods for political texts // *Political Analysis*. 2013. No. 21 (3). Pp. 267–297. doi:10.1093/pan/mps028.

Информация об авторах

К.А. Данилова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

Д.Г. Сандлер – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

А.Д. Зорина – заместитель начальника Управления стратегического развития и маркетинга Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

М.С. Соснин – магистрант, ведущий инженер отдела управления качеством Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Information about the authors

K.A. Danilova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin;

D.G. Sandler – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin;

A.D. Zorina – deputy head of the Strategic Development and Marketing Office of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin;

M.S. Sosnin – undergraduate student, lead engineer of the Quality Management Department of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin.

Статья поступила в редакцию 28.11.2025; одобрена после рецензирования 09.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 28.11.2025; approved after reviewing 09.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья

УДК 331.108.2

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148

Обоснование выбора стратегий управления персоналом торговой отрасли в условиях дефицита кадров

Артемий Александрович Макаров¹, Альбина Джавдатовна Хайруллина²

^{1,2} Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

¹ drmavr@mail.ru

² halbi@mail.ru

Аннотация. В условиях современного кадрового дефицита, обострившегося на российском рынке труда с 2023 г., традиционные подходы к управлению требуют пересмотра. Текучесть кадров в отрасли торговли достигает 45%, ценность различных категорий персонала возрастает. В статье рассматривается проблема адаптации практик управления человеческими ресурсами (УЧР) к новым реалиям рынка труда, где персонал становится ключевым конкурентным преимуществом. Цель исследования – разработка дифференцированной модели стратегического управления персоналом, учитывающей ценность и уникальность сотрудников в зависимости от бизнес-стратегии компании. Методологическая база исследования основана на синтезе конфигурационного и ресурсного подходов, дополненных моделью архитектуры человеческого капитала Лепака и Снелла. Эмпирическая верификация проводилась на примере трех федеральных торговых сетей, что позволило выявить особенности применения дифференцированных HR-стратегий в условиях дефицита кадров. Результаты исследования включают разработку адаптивной модели УЧР, распределяющей сотрудников по четырем квадрантам и предлагающей набор политик для каждой группы. Практическая значимость модели заключается в ее гибкости и возможности интеграции с различными бизнес-стратегиями – лидерством по издержкам, фокусировкой на качестве и инновациями. Модель может быть использована как инструмент для разработки HR-стратегий, адаптированных к специфике российского ретейла.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, архитектура человеческого капитала, конфигурационный подход, человеческий капитал, управление талантами, розничная торговля, конкурентная стратегия, дефицит кадров

Основные положения:

- ◆ исследована проблема дефицита кадров применительно к отрасли торговли;
- ◆ систематизированы теоретические подходы к стратегическому управлению персоналом;
- ◆ разработана дифференцированная модель стратегического управления персоналом;
- ◆ сформированы наборы кадровых политик для каждой группы персонала, согласованные с основными бизнес-стратегиями;
- ◆ проведена верификация модели на примере ведущих российских торговых сетей.

Для цитирования: Макаров А.А., Хайруллина А.Д. Обоснование выбора стратегий управления персоналом торговой отрасли в условиях дефицита кадров // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 132–148. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148.

Original article

Rationale for the choice of personnel management strategies in the trade industry in conditions of personnel shortage

Artemy A. Makarov¹, Albina J. Khairullina²

^{1,2} Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

¹ drmavr@mail.ru

² halbi@mail.ru

Abstract. In the context of the current personnel shortage, worsened in the Russian labor market since 2023, traditional management approaches require revision. Staff turnover in the trade industry reaches 45%, and the value of various categories of personnel is increasing. The article examines the problem of adapting human resource management (HRM) practices to the new realities of the labor market, where personnel is becoming a key competitive advantage. The purpose of the study is to develop a differentiated model of strategic personnel management that takes into account the value and uniqueness of employees depending on the company's business strategy. The methodological basis for the study is based on the synthesis of configuration and resource approaches complemented by the human capital architecture model of Lepak and Snell. The empirical verification was carried out using the example of three federal retail chains, which made it possible to identify the specifics of applying differentiated HR strategies in conditions of staff shortage. The findings of the study include the development of an adaptive HRM model that distributes employees into four quadrants and offers a set of policies for each group. The practical significance of the model lies in its flexibility and the ability to integrate with various business strategies – cost leadership, focus on quality, and innovate on. The model can be used as a tool for developing HR strategies adapted to the specifics of the Russian retail.

Keywords: strategic personnel management, human capital architecture, configuration approach, human capital, talent management, retail, competitive strategy, personnel shortage

Highlights:

- ◆ the problem of personnel shortage in relation to the trade sector is investigated;
- ◆ the theoretical approaches to strategic personnel management are systematized;
- ◆ the differentiated model of strategic personnel management has been developed;
- ◆ the sets of personnel policies have been formed for each group of personnel, consistent with the main business strategies;
- ◆ the model was verified using the example of leading Russian retail chains.

For citation: Makarov A.A., Khairullina A.J. Rationale for the choice of personnel management strategies in the trade industry in conditions of personnel shortage // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 132–148. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148.

Введение

В последнее время, и особенно остро с начала 2023 г., российский бизнес сталкивается с дефицитом кадров [1]. Это явление полностью изменило рынок труда, превратив его из рынка работодателя в рынок соискателя. Гонка заработных плат еще более обострила проблему. Отечественный бизнес осознал, что персонал теперь – дорогостоящий ресурс. Если стоимость ресурса растет, в долгосрочной перспективе выигрывают те компании, кото-

рые научатся использовать его наиболее эффективно.

Повышение производительности труда стало основной темой для дискуссии в бизнесе, но, как правило, повышение производительности требует крупных инвестиций и затруднено в условиях жесткой монетарной политики государства и внешнего санкционного давления.

Кроме технологического аспекта в вопросах повышения производительности труда

нужно выделить еще и организационный. Здесь доминирует очевидная мысль: работа с персоналом должна выстраиваться исходя из целей организации, ее ценностей, масштаба, позиционирования и вклада конкретной группы сотрудников в общий результат.

Проблема кадров – это зона ответственности подсистемы управления персоналом. Как известно, данная подсистема состоит из множества элементов, которые, в свою очередь, включают множество вариаций, и чтобы объединить их и направить на решение поставленных задач, требуется определенная логика. Решение каждой управленческой задачи затрагивает другие элементы, таким образом, управление персоналом является системой и требует комплексного подхода.

Для того чтобы в долгосрочной перспективе обеспечить стабильность кадрового состава, преемственность ценностей, управленческих практик, требуется использование стратегического подхода к управлению персоналом.

Отсутствие в организации формализованной стратегии управления человеческими ресурсами само по себе не фатально, но системное использование взаимосвязанных практик позволяет повышать производительность труда и снижать текучесть персонала [2; 3].

Значительная часть существующих в теории менеджмента моделей стратегического управления персоналом разработана в западном контексте и слабо адаптирована к особенностям российского рынка. Для торговых сетей, в которых персонал одновременно является инструментом и носителем клиентского опыта, данная проблема особенно остра. В условиях кадрового дефицита именно способность компании дифференцировать подход к различным группам сотрудников и согласовывать политику управления человеческими ресурсами (УЧР) с бизнес-целями определяет ее конкурентоспособность.

С учетом необходимости в методологически обоснованном инструменте выбора стратегий управления человеческими ресурсами, адаптированном к российским реалиям и учитывающем кадровый дефицит в розничной торговле, целью данного исследования является разработка модели дифференцированных политик УЧР для различных групп персо-

нала с учетом конкурентной стратегии торговой организации. Для этого планируется провести анализ теоретических подходов к стратегическому управлению персоналом, включая концепции согласованности УЧР-практик и архитектуры человеческого капитала [4], выявить особенности влияния кадрового дефицита на систему управления персоналом в рознице, разработать дифференцированные политики УЧР и оценить применимость модели в контексте российских торговых сетей. Научная новизна работы заключается в адаптации модели архитектуры человеческого капитала к условиям российского ретейла и разработке алгоритма выбора стратегий УЧР с учетом специфики кадрового дефицита.

Человеческие ресурсы – это совокупность знаний, навыков, опыта, умений и других характеристик людей, которыми располагает организация или общество в целом и которые используются для достижения целей этой организации или решения общих задач. Н.А. Николаев отмечает, что понятие человеческие ресурсы является более содержательным понятием, чем «персонал организации» или «человеческие ресурсы», так как включает в том числе и характеристики людей, которые не используются в трудовой деятельности, но могут быть в ней использованы [5].

Стратегическое УЧР (СУЧР) представляет собой концептуальный подход, нацеленный на тесную интеграцию функции управления персоналом с бизнес-стратегией организации [6]. Этот подход рассматривает управление человеческими ресурсами не как изолированный набор процедур, а как многоуровневый и системный процесс, функционирующий как единое целое [7].

СУЧР включает в себя разработку и реализацию стратегии, политик и практик. Эту концепцию впервые описал Рендал Шулер в 1992 г. [8], она включает пять ключевых компонентов системы УЧР, известной как модель «5Р»: философия, политики, программы, практики и процессы (табл. 1).

Стратегия УЧР объединяет все описанные элементы и является долгосрочным инструментом, который определяет намерения и планы организации по достижению своих бизнес-целей с помощью персонала [8].

Таблица 1

Элементы системы СУЧР*

| Компонент | Описание |
|-----------|--|
| Философия | Базовые ценности и убеждения организации о роли сотрудников (например, «люди – наш главный актив») |
| Политики | Формальные правила и процедуры, регулирующие кадровые процессы (например, политика найма, оценки, мотивации) |
| Программы | Конкретные инициативы для реализации политики (например, программы обучения или развития HR бренда) |
| Практики | Повседневные действия и инструменты (например, проведение интервью или оценка 360°) |
| Процессы | Последовательность шагов для выполнения практик (например, процесс адаптации новых сотрудников) |

* Составлено по: Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // *Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.

Таблица 2

Перспективы отношения к персоналу в организации

| Перспектива | Отношение к персоналу | Основной фокус УЧР |
|---------------------------|---|---|
| Затратная перспектива | Персонал – объект издержек | Минимизация расходов на рабочую силу |
| Ресурсная перспектива | Персонал – стратегический актив и источник конкурентного преимущества ¹⁾ | Инвестиции в развитие и удержание |
| Поведенческая перспектива | Персонал – носитель культуры и активный участник процессов ²⁾ | Формирование нужного поведения и мотивации для достижения целей организации |

¹⁾ Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.

²⁾ Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // *Academy of Management Perspectives*. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.

Таким образом, СУЧР выступает не только как инструмент управления персоналом, но и как механизм трансформации бизнес-стратегии в конкретные действия и результаты через вовлеченность, развитие и мотивацию сотрудников.

Отношение к ценности человеческих ресурсов в организациях может быть различным. В зависимости от точки зрения на роль персонала в организации традиционно выделяют три основные перспективы: затратная, ресурсная и поведенческая [6] (табл. 2).

Эффективность любой системы стратегического управления человеческими ресурсами определяется степенью ее согласованности. В литературе выделяют три уровня согласованности: вертикальную, горизонтальную и конфигурационную; описание каждого уровня систематизировано в табл. 3.

В стратегическом УЧР выделяют три основных подхода: универсалистский (существует набор «лучших практик», одинаково эффективных для всех организаций [9]), ситуационный (эффективность практик зависит от внешних и внутренних условий [10]) и конфигурационный (максимальная эффективность достигается за счет уникальной, внутренне и внешне согласованной конфигурации практик [11]). Сравнение всех трех подходов систематизировано в табл. 4.

Важным дополнением конфигурационного подхода стала модель человеческого капитала [4]. Лепак и Снелл показали, что в одной организации могут существовать различные HR-конфигурации для разных групп сотрудников. Их модель основана на ресурсном подходе к УЧР и экономике трансакционных издержек. По их мнению, применяемые к группе

Уровни согласованности системы УЧР

| Тип согласо- ванности | Определение | Что обеспечивает |
|--------------------------|--|--|
| Вертикаль- ная | Соответствие системы УЧР общей биз- нес-стратегии ^{1,2)} | Поведение сотрудников поддерживает выбран- ную конкурентную стратегию |
| Горизонталь- ная | Внутренняя взаимосвязанность и взаи- модополняемость всех практик УЧР ^{3,4)} | Синергетический эффект: практики усиливают друг друга |
| Конфигура- ционная | Одновременное достижение вертикаль- ной и горизонтальной согласованно- сти ^{4,5)} | Максимальная эффективность за счет целост- ной «архитектуры» УЧР, адаптированной под разные группы сотрудников |

¹⁾ Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // Academy of Management Perspectives. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.

²⁾ Wright P.M., Snell S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 4. Pp. 756–772. doi:10.5465/amr.1998.1255637.

³⁾ Baird L., Meshoulam I. Managing two fits of strategic human resource management // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13, No. 1. Pp. 116–128. doi:10.5465/amr.1988.4306451.

⁴⁾ Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.

⁵⁾ Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.

Таблица 4

Сравнение подходов в СУЧР*

| Критерий сравнения | Универсалистский подход | Ситуационный подход | Конфигурационный подход |
|-------------------------|--|---|---|
| Основная идея | Существуют универсаль- ные «лучшие практики», которые всегда повы- шают эффективность ком- пании | Эффективность отдельных практик УЧР зависит от конкретных условий (кон- текста), чаще всего – от бизнес-стратегии | Эффективность достигается через целостную, внутренне согласованную систему прак- тик УЧР, которая соответ- ствует стратегии |
| Фокус анализа | Отдельные, независимые практики УЧР | Соответствие между прак- тикой и стратегией/усло- виями | Паттерны или конфигурации практик УЧР, их внутренняя и внешняя согласованность |
| Тип связи | Линейная: чем больше лучших практик, тем лучше | Интерактивная: эффект практики зависит от стра- тегии | Холистическая: важна синер- гия и целостность, несколько конфигураций эффективны |
| Ключевое допу- щение | Существует один лучший путь для всех | Эффективность зависит от ситуации | Несколько типов configura- ций могут быть эффективны |

* Систематизировано на основе: Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.

сотрудников политики и практики УЧР должны зависеть от ценности и уникальности человеческого капитала. Под ценностью понимается значение человеческого капитала для выполнения стратегических целей компании, под уникальностью – сложность копирования человеческого капитала, навыков и знаний.

Теоретической основой для архитектуры человеческого капитала является матрица человеческого капитала. Матрица строится на основе сочетаний ценности и уникальности. На пересечении формируются 4 квадранта, каждому из которых соответствует своя HR-конфигурация (рис. 1).

| | | |
|-------------------------|--|---|
| | Низкая уникальность | Высокая уникальность |
| Высокая ценность | Традиционные сотрудники Характеристика: навыки ценны, но не уникальны Политики УЧР: конкурентная оплата, стимулы производительности, управление по целям Цель: обеспечение эффективности 1 | Стратегическое ядро Характеристика: способности редкие и стратегически важные Политики УЧР: полная занятость, развитие карьеры, высокий уровень компенсации, социальные пакеты Цель: удержание и развитие уникальных талантов 2 |
| | Контрактные работники Характеристика: навыки легкодоступны на рынке Политики УЧР: почасовая оплата, минимальные льготы, соответствие правовым требованиям Цель: минимизация затрат 3 | Внешние партнеры Характеристика: специализированные, но редко используемые способности Политики УЧР: контрактные отношения, совместные проекты, партнерство Цель: получение специализированных знаний при необходимости 4 |
| Низкая ценность | | |

Рис. 1. Матрица человеческого капитала*

* Составлено по: Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.

Таблица 5

Сравнение элементов системы УЧР в рамках матрицы человеческого капитала

| Квадрант | Стратегическая характеристика | Режим занятости | Трудовые отношения | Конфигурация УЧР |
|----------|--|---------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | Высокая ценность, высокая уникальность | Внутреннее развитие | Ориентированные на организацию | На основе приверженности |
| 2 | Высокая ценность, низкая уникальность | Приобретение | Симбиотические | Рыночные |
| 3 | Низкая ценность, низкая уникальность | Контрактирование | Трансакционные | На основе соответствия |
| 4 | Низкая ценность, высокая уникальность | Альянс | Партнерские | Коллаборативные |

Для каждого квадранта сформулировано описание и набор рекомендаций для применения в системе УЧР (табл. 5).

В периоды турбулентности, такие как современный дефицит кадров на рынке труда Российской Федерации, организации вынуждены пересматривать свои стратегии управления персоналом. Как отмечал Рендал Шулер [8] в классической работе, именно в такие моменты бизнес-потребности и подходы к управлению персоналом требуют особого внимания

и адаптации [8]. Ситуация 2023–2025 гг. подтверждает эту закономерность: кадровый дефицит не является краткосрочным явлением, и его последствия будут ощущаться длительное время, что требует от компаний не пассивного ожидания, а активных стратегических изменений [12].

В розничной торговле ситуация особенно острая: текучесть кадров в 2024–2025 гг. достигает 45% при медианном значении по всем отраслям 25% [13], а hh-индекс (соотношение

резюме к вакансиям) в августе 2025 г. составил всего 2,1 пункта против среднего по рынку 6,1 [14].

Исследования высшей школы экономики демонстрируют – сегодня компании вынуждены смещать свой фокус на [15]:

- ◆ усилия для удержания персонала;
- ◆ расширение воронки кандидатов;
- ◆ человекоцентричность;
- ◆ укрепление HR-бренда;
- ◆ повышение производительности труда;
- ◆ внутреннюю мобильность персонала.

Мировой опыт показывает, что проблемы на российском рынке труда не уникальны. Согласно исследованиям Gartner [16], в 2026 г. УЧР будет определяться четырьмя ключевыми трендами:

1. Парадоксальный рост требований к кандидатам: ИИ замещает массовый труд начального уровня, но разрушает традиционные карьерные треки, поэтому новые сотрудники должны сразу обладать высоким уровнем подготовки или быстро ее получать.

2. Смещение фокуса на внутренний подбор и переподготовку: к 2030 г. каждый пятый сотрудник потребует переподготовки под новые или трансформированные профессии.

3. Текучесть кадров как барьер производительности: компании вынуждены удерживать даже низкоэффективных сотрудников, что требует радикального пересмотра систем оценки и мотивации по результатам.

4. Управление становится одновременно более и менее человечным: ИИ берет рутину, но роль человека в развитии, этичном использовании технологий и объективной оценке только возрастает.

Таким образом, дефицит персонала радикально повышает ценность человеческого капитала и усиливает ресурсную перспективу УЧР: персонал становится дорогим и редким ресурсом, что делает неэффективными чисто затратные подходы. Изменчивость на рынке труда, в свою очередь, требует гибкого и оперативного пересмотра существующих кадровых стратегий.

Методы

Методология исследования базируется на синтезе конфигурационного и ресурсного под-

ходов, дополненных архитектурой человеческого капитала [4] и моделью связывания конкурентных стратегий со стратегией управления персоналом [17]. Фундаментальные концепции служат твердым методологическим ядром для определения кадровых политик, тогда как современные фреймворки обеспечивают гибкость реализации практик.

Ресурсный взгляд определяет человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества, что критично для классической розницы (сервис, экспертиза) в условиях экспансии маркетплейсов. Конфигурационный подход обоснован неоднородностью персонала крупных сетей (например, IT-подразделения требуют отличных от линейного персонала подходов), что диктует необходимость дифференцированных стратегий.

Для вертикальной согласованности используется модель Шуллера и Джексона, связывающая СУЧР с бизнес-стратегиями: лидерство по издержкам, фокус на качестве или инновации. Однако, учитывая критику жесткости данной типологии [7], методология дополнена горизонтальным выравниванием.

Модель архитектуры человеческого капитала [4] нивелирует недостатки вертикального подхода, позволяя применять специфические политики к разным группам сотрудников в зависимости от их ценности и уникальности. Это обеспечивает эффективное распределение ресурсов и адаптивность для дивизиональных структур, сохраняя при этом методологическую четкость.

В целях эмпирической валидации разработанной модели был проведен анализ вакансий, размещенных в открытых источниках. В выборку вошли три крупные федеральные торговые сети – «Пятерочка», «ДНС» и «Золотое Яблоко», что позволило верифицировать теоретические положения на примере реальных кадровых практик в различных стратегических сегментах ретейла.

Результаты

Для эффективного управления персоналом в торговых сетях в условиях дефицита кадров необходимо разрабатывать кадровые политики, соответствующие стратегическим целям организации и учитывающие ценность и

уникальность сотрудников. Используя модель архитектуры человеческого капитала Лепака и Снелма, сотрудники распределяются по четырем квадрантам, что позволяет адаптировать дифференцированные политики УЧР под три ключевые бизнес-стратегии: лидерство по издержкам, фокусировка на качестве и инновации. Ниже приведены кадровые политики, адаптированные для каждой конкурентной стратегии.

А. Стратегия лидерства по издержкам.

Данная стратегия предполагает минимизацию затрат на всех уровнях за счет жесткой регламентации бизнес-процессов, непрерывного поиска снижения издержек и всеобъемлющего контроля. Основная цель – создание структуры, где ключевую роль играют системы, процессы и стандарты, а не уникальные компетенции отдельных сотрудников. Политики УЧР ориентированы на минимизацию затрат на рабочую силу (массовый внешний подбор, низкие зарплаты, минимальное обучение,

жесткий контроль и высокая заменяемость персонала) (рис. 2).

Квадрант 1 – Эффективный менеджмент.

Включает управленцев и специалистов, обеспечивающих функционирование и масштабирование системы низких издержек и соблюдение регламентов. Задача: разработка правил, стандартов и обеспечение требуемого уровня эффективности через оптимизацию закупок, логистики, открытие торговых точек. Состав: топ-менеджеры, кластерные и территориальные управляющие, директора дивизионов, супервайзеры, руководители отделов закупки продукции, логистики, сервиса и территориального развития сети.

Квадрант 2 – Контрольное ядро.

Включает специалистов и управленцев, обеспечивающих слаженную работу системы и выполнение регламентов. Задача: строгий контроль за соблюдением стандартов, выявление и устранение отклонений, минимизация рисков. Состав: супервайзеры, специалисты

| | Низкая уникальность | Высокая уникальность |
|------------------|---|---|
| Высокая ценность | <p>Контрольное ядро</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – внешний по жестким навыкам; <i>обучение</i> – стандартизированное, адаптация, регламенты; <i>вознаграждение</i> – рыночное по принципу внешней справедливости; <i>оценка</i> – KPI, связанные с эффективностью; <i>культура</i> – нулевая терпимость к ошибкам, строгая иерархия, фокус на предотвращении потерь</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p> | <p>Эффективный менеджмент</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – преимущественно внутренний; <i>обучение</i> – внутренние программы резерва, школы менеджмента; <i>вознаграждение</i> – премии по результатам работы сети; <i>оценка</i> – KPI, привязанные к снижению издержек и росту операционной эффективности; <i>культура</i> – дисциплина, приверженность целям компании, ориентация на результат, минимальная толерантность к отклонениям от стандартов</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p> |
| Низкая ценность | <p>Исполнители</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый внешний, без требований к навыкам кандидатов, аутсорс; <i>обучение</i> – базовое на рабочем месте; <i>вознаграждение</i> – минимальное, почасовое или сдельное; <i>оценка</i> – скорость и точность выполнения задач; <i>культура</i> – формальные договорные отношения</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p> | <p>Широкий консалтинг</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – привлечение под задачи, не связанные с коммерческими целями, внутренний аутсорс; <i>вознаграждение</i> – минимальное доступное на рынке, тендерная оценка; <i>оценка</i> – соответствие условиям договора; <i>культура</i> – договорные отношения</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p> |

Рис. 2. Дифференцированные политики для реализации стратегии лидерства по издержкам

по безопасности, контролеры, аудиторы внутренних процессов, руководители розничных подразделений с высокой с повышенной степенью автономности.

Квадрант 3 – Исполнители.

Включает сотрудников, непосредственно реализующих стандартизированные процессы на местах. Задача: точное выполнение регламентов, поддержание высокой скорости операций при минимальных затратах. Состав: сотрудники торговых точек (кассиры, продавцы, мерчендайзеры), специалисты службы логистики, администраторы магазинов, директора магазинов с низкой степенью автономии.

Квадрант 4 – Широкий консалтинг.

Привлечение внешних специалистов во всех сферах, которые не связаны с реализацией ценности «достижение максимальной эффективности». Состав: внешние юристы, бухгалтеры, проектировщики, дизайнеры, подрядчики.

Кейс «Пятерочка». Сеть «Пятерочка» (X5 Retail Group) демонстрирует стратегию лидерства по издержкам, ориентированную на минимизацию затрат и стандартизацию процессов. Компания управляет 23 000 магазинами, насчитывает 230 000 сотрудников и имеет 32 000 открытых вакансий, распределенных по категориям: «Магазины», «Доставка», «Склады» и «Офис» [18].

Квадрант 3 – Исполнители.

Более 60% (20 400) вакансий приходится на продавцов-кассиров, консультантов, поваров-пекарей, к которым предъявляются минимальные требования: ответственность и дисциплинированность. К этой же категории можно отнести администраторов магазинов – около 10% вакансий, фокус работы которых смещен на контроль, но все же к вакансии не предъявляется никаких особых требований. Автоматизация подбора [19], низкий уровень оплаты и стандартизированные программы обучения подтверждают стратегию минимизации затрат для персонала с низкой уникальностью.

Квадрант 2 – Контрольное ядро.

К этому квадранту относятся директора, офисные специалисты (служба безопасности, инженеры, аналитики). Эти позиции ценны, требуют небольшого, но не уникального опыта

работа. Не так давно в структуре сети присутствовала должность супервайзера [20] (ранее контролировавших 5–7 магазинов), но на текущий момент она среди вакансий отсутствует, что может свидетельствовать о переходе к стратегии улучшения качества через делегирование полномочий директорам.

Квадрант 1 – Эффективный менеджмент.

Представлен вакансиями директора кластеров (14 вакансий на всю страну) и дивизионов (управляют 200+ магазинами); число вакансий небольшое, что свидетельствует о приоритете внутреннего подбора. Делается акцент на внутреннее развитие и уникальные управленческие компетенции. Задачи включают стратегическое планирование и выполнение KPI, а мотивация строится на премиях за результаты.

Квадрант 4 – Широкий консалтинг.

Бухгалтеры, юристы и кадровые специалисты отсутствуют в вакансиях, так как эти функции вынесены в отдельную структуру «X5 Поддержка бизнеса» [21]. Это соответствует модели использования внешних ресурсов для позиций с низкой стратегической ценностью.

Б. Стратегия фокусировки на качестве.

Эта стратегия характерна для торговых сетей, реализующих стандартный продукт, но стремящихся к созданию устойчивого конкурентного преимущества за счет высокого качества обслуживания, уникальных компетенций персонала и глубокого понимания клиентских потребностей. В отличие от стратегии лидерства по издержкам, здесь человеческий капитал становится ключевым активом компании. Ключевая идея заключается в том, что линейный персонал напрямую формирует ценность для клиента. Сотрудники не просто выполняют инструкции, а становятся носителями экспертных знаний о продукте и сервисе, активно вовлекаются в процесс постоянного совершенствования качества. Их обратная связь используется для корректировки бизнес-процессов, стандартов и технологий обслуживания – именно на этом уровне чаще всего возникают идеи для улучшений. Такая архитектура УЧР предполагает создание обучающейся организации, способной быстро адаптироваться к внешним вызовам. В отличие от стратегии издержек, где персонал выступает как ресурс,

здесь он – основной источник ценности и уникальности бренда (рис. 3).

Квадрант 1 – Гибкий менеджмент.

Включает управленческие структуры, отвечающие за развитие продукта и операционное управление качеством. Задача: развитие конкурентного преимущества через совершенствование процессов, продуктов и клиентского опыта в розничной сети. Состав: менеджеры по развитию сети, руководители направлений, менеджеры по качеству и клиентскому опыту.

Квадрант 2 – Центр широкой экспертизы.

Ядро практической экспертизы, включающее линейных руководителей, специалистов HR и аналитиков. Их знания и навыки ценны, но доступны на рынке. Задача: поиск и внедрение лучших практик, а также масштабирование успешных решений по всей сети. Состав: линейные руководители, продавцы-консультанты (если продукт требует сопровождения), тренеры, специалисты по обучению, аналитики.

Квадрант 3 – Поддержка.

Обеспечивает устойчивость операционной деятельности, выполнение задач, не связанных напрямую с созданием ценности. Задача: надежное исполнение стандартов, поддержка бесперебойности процессов, создание комфортной среды для клиентов и коллег. Состав: продавцы, кассиры, логисты, мерчандайзеры, сотрудники складов.

Квадрант 4 – Внешняя поддержка.

Фокус на развитии узкоспециализированных направлений, требующих внешней экспертизы. Привлекаются специалисты, способные обогащать внутренние процессы новыми подходами и инструментами. Состав: узкоспециализированные внешние эксперты в различных областях, специализированные сопутствующие услуги для клиентов, например установка сложной техники или курьерская доставка.

Кейс ДНС Ритейл. Сеть магазинов «ДНС», лидирующая в сегменте электроники в России

| | Низкая уникальность | Высокая уникальность |
|------------------|--|---|
| Высокая ценность | <p>Центр широкой экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – по отношению к продукту или по жестким навыкам; <i>обучение</i> – обучение на рабочем месте, наставничество, регулярное обучение по направлению деятельности; <i>вознаграждение</i> – баланс внешней и внутренней справедливости, премия за результативность (если должность связана с продажами); <i>оценка</i> – KPI направленные на результативность; <i>культура</i> – доверие, вовлеченность, признание экспертности, работа в команде</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p> | <p>Гибкий менеджмент</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – преимущественно на основе внутреннего кадрового резерва, на основе мягких навыков; <i>обучение</i> – регулярное внутреннее (бизнес сессии, тренинги) и внешнее (семинары, курсы бизнес-школы); <i>вознаграждение</i> – стабильный оклад, премии по результатам работы сети; <i>оценка</i> – сбалансированные KPI по каскадированным целям компании; <i>культура</i> – гибкость, непрерывное развитие через обучение и эксперименты, открытость к обратной связи</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p> |
| Низкая ценность | <p>Поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый внешний, без особых требований к навыкам кандидатов, аутсорс; <i>обучение</i> – базовое на рабочем месте; <i>вознаграждение</i> – почасовая или сдельная оплата; <i>оценка</i> – дисциплина, точность и качество выполнения задач; <i>культура</i> – исполнительской дисциплины и надежности.</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p> | <p>Внешняя поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – проектное взаимодействие, гибкое привлечение под конкретные задачи; <i>вознаграждение</i> – оплата за результат; <i>культура</i> – партнерство, ориентация на результат, открытость к внешним идеям</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p> |

Рис. 3. Дифференцированные политики для стратегии фокусировки на качестве

с более чем 32 000 сотрудников, реализует стратегию фокусировки на качестве. Конкурентное преимущество компании основано на экспертизе продавцов-консультантов, которые обеспечивают глубокое понимание технических характеристик продукции и индивидуальный подход к клиентам. Хотя ассортимент магазинов стандартный, ключевую роль играет умение консультантов объяснять функционал техники, интеграцию устройств и решать задачи покупателей.

На платформе hh.ru открыто 1500 вакансий, из которых 730 – продавцы-консультанты, что подчеркивает приоритет экспертизы. Еще 300 вакансий приходится на кладовщиков, а управленческих позиций – всего 30 [22].

Квадрант 1 – Гибкий менеджмент.

Управленческих вакансий крайне мало (30 позиций), так как 90% должностей заполняются через внутренний подбор [23]. Региональные филиалы обладают высокой автономией [24], что позволяет гибко адаптироваться к местным условиям. Такой подход в сочетании с развитой системой обучения способствует снижению текучести и поддержанию корпоративной культуры.

Квадрант 2 – Центр широкой экспертизы.

Большинство вакансий (730) – продавцы-консультанты, от кандидатов требуется интерес к технике и готовность к непрерывному обучению. Компания не предъявляет жестких требований к опыту, но делает акцент на мотивации и ценностях. Система мотивации включает среднерыночную зарплату, карьерный рост, корпоративные скидки и признание в корпоративной культуре. Обучение осуществляется через корпоративный университет, что обеспечивает высокий уровень экспертизы [23].

Квадрант 3 – Поддержка.

Около 500 вакансий (кладовщики, водители, логисты) не требуют специфических знаний и ценностных предпочтений – задачи стандартизированы, а оплата строится на почасовой или сдельной основе. Это соответствует модели контрактирования и составляет треть всех вакансий, тогда как в «Пятерочке» аналогичные позиции занимают более половины.

Квадрант 4 – Внешняя экспертиза.

Компания привлекает узких специалистов (юристов, IT-специалистов, дизайнеров) и сотрудничает с внешними службами (например, доставки), что позволяет сосредоточиться на ключевых компетенциях [25].

В. Инновационная стратегия. Реализуется торговыми сетями, стремящимися к формированию уникального конкурентного преимущества через создание новых продуктов, сервисов или форматов взаимодействия с клиентами. Сотрудники в таких организациях так же, как и в организациях, следующих стратегии улучшения качества, являются конкурентным преимуществом, именно через них доносится до покупателей инновативность продукта.

Главная цель – создание и поддержание уникальности, обеспечивающей долгосрочную дифференциацию на рынке. В отличие от стратегии качества, где акцент делается на совершенствовании существующих стандартов, инновационная стратегия нацелена на их переосмысление (рис. 4).

Квадрант 1 – Инноваторы.

Включает управленцев и специалистов с предпринимательской направленностью, объединяющих функции стратегического развития и операционной интеграции. Задача: создание и поддержание уникального продукта, развитие новых бизнес-моделей, сервисных решений, цифровых платформ. Состав: руководители проектов, менеджеры по инновациям, категорийные-менеджеры, линейные управленцы с высоким уровнем автономии, сотрудники IT подразделений.

Квадрант 2 – Центр узкой экспертизы.

Представлен сотрудниками, взаимодействующими с клиентами или участвующими в поддержании конкурентного преимущества. На рынке тяжело найти соискателей, обладающих необходимыми навыками, но этим навыкам относительно несложно обучить. Задача: донести преимущества нового продукта или формата до покупателя. Состав: сотрудники, взаимодействующие с клиентами, профильные специалисты, сопровождающие работу организации.

Квадрант 3 – Поддержка.

Обеспечивает операционную инфраструктуру для инновационных проектов. Состав: курьеры, водители, технические специалисты,

| | Низкая уникальность | Высокая уникальность |
|------------------|---|--|
| Высокая ценность | <p>Центр узкой экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – баланс жестких и мягких навыков, соответствие корпоративным ценностям; <i>обучение</i> – непрерывное практико-ориентированное, наставничество, внутреннее и внешнее; <i>вознаграждение</i> – приоритет внешней справедливости, надбавки за экспертность, премии за результативность, расширенный соцпакет; <i>оценка</i> – KPI, направленные на качество, баланс результативности и экспертности; <i>культура</i> – доверие и автономия, вовлеченность, развитие</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p> | <p>Инноваторы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – внешний и внутренний, ориентированный на потенциал; <i>обучение</i> – внутренней и внешнее, обмен знаний, поддержка экспериментов; <i>вознаграждение</i> – стимулирующее риск и результат, бонусы за успешную реализацию инициатив, долгосрочные программы мотивации; <i>оценка</i> – KPI, направленные на развитие, персональные планы развития; <i>культура</i> – предпринимательство, инновации, толерантность к ошибкам, командная синергия</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p> |
| Низкая ценность | <p>Поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый и стандартизированный; <i>обучение</i> – краткое практико-ориентированное, регулярное обучение лучшим практикам; <i>вознаграждение</i> – рыночная почасовая, бонусы за стаж и дисциплину, расширенный соцпакет; <i>оценка</i> – дисциплина, точность и качество выполнения задач; <i>культура</i> – порядок, командный дух, уважение к труду</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p> | <p>Центры внешней экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – проектный и целевой под задачи, в которых требуется внешняя экспертиза; <i>вознаграждение</i> – оплата за результат, нематериальные преимущества партнерства; <i>культура</i> – взаимное уважение, доверие, партнерство открытость к внешним идеям</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p> |

Рис. 4. Дифференцированные политики УЧР для инновационной стратегии развития

сотрудники call-центров (не занятые в создании ценности). Задача: выполнение стандартизированных функций, поддержание эффективности цепей поставок, техническое сопровождение инноваций.

Квадрант 4 – Центры внешней экспертизы.

Источники новых знаний и идей, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, по мере развития могут переходить в инсорсинг путем копирования. Состав: аналитические агентства, инженерные бюро, R&D-подразделения, маркетинговые агентства, дизайнерские студии, IT-компании, подрядчики для реализации конкурентного преимущества, например курьерские службы. Задача: выявление новых тенденций, генерация и тестирование гипотез, поиск точек роста, реализация конкурентного преимущества. Политики УЧР: проектная занятость, контрактные отношения, высокая автономия и оплата за результат.

Кейс «Золотое Яблоко». Сеть парфюмерных магазинов «Золотое Яблоко» реализует инновационную стратегию, отличающуюся уникальным форматом магазинов и ориентацией на молодежную аудиторию. В отличие от конкурентов, магазины сети занимают площадь свыше 1500 м² [26], что позволяет размещать широкий ассортимент и позиционировать их как «бьюти-пространства» с ярким дизайном и активной коммуникацией с клиентами.

При общем числе сотрудников около 14 000 [27] открыто всего 108 вакансий, что свидетельствует о высокой способности компании удерживать таланты. На карьерном сайте транслируются такие ценности, как креативность, самовыражение, командность и непрерывное развитие, что характерно для компаний с инновационной стратегией [27].

Квадрант 1 – Инноваторы.

Вакансии высокого уровня (операционный директор, руководитель категории) от-

крыты как для внешних, так и для внутренних кандидатов. Это подчеркивает открытость компании к новым идеям и привлечению профессионалов для развития инноваций. В описаниях вакансий акцент делается на уникальные условия труда, карьерный рост, расширенный соцпакет (корпоративные скидки, ДМС, компенсация питания), обучение иностранным языкам и поддержку инноваций. Такая политика направлена на привлечение и удержание талантов, способных генерировать идеи и внедрять инновации.

Квадрант 2 – Центр узкой экспертизы.

Ключевую роль играют консультанты, обладающие специализированными знаниями в области косметики и навыками консультирования. Компания реализует систему непрерывного обучения, включая онлайн-платформы и VR-технологии [28], а также офлайн-тренинги под руководством менеджеров по сервису. Целевая аудитория для вакансий консультантов – молодые люди с интересом к бьюти-индустрии. Мотивация включает зарплату, премии от продаж, корпоративные скидки и ДМС, что обеспечивает баланс между качеством обслуживания и экономической эффективностью.

Квадрант 3 – Поддержка.

Логистическая инфраструктура, необходимая для омниканальной модели, обеспечивается кладовщиками, водителями и операционными специалистами. Работа полностью стандартизирована, а требования к кандидатам минимальны. Помимо почасовой оплаты, компания предлагает дополнительные стимулы, такие как ДМС.

Квадрант 4 – Центры внешней экспертизы.

Для решения узкоспециализированных задач «Золотое Яблоко» привлекает внешних партнеров: IT-компании [28] для разработки технологических решений, дизайнерские студии для проектирования уникальных пространств и курьерские службы для реализации ключевого преимущества – быстрой доставки.

Обсуждение

Сформулированная модель позволяет адаптировать политики УЧР под три ключевые бизнес-стратегии – лидерство по издержкам, улучшение качества и инновации – с учетом

ценности и уникальности человеческих ресурсов. Ее практическая ценность заключается в подходе, который обеспечивает дифференцированный подход к различным группам сотрудников, что особенно актуально во время дефицита кадров.

Модель не подразумевает четкого распределения групп сотрудников в матрице, даны лишь ориентиры и общая концепция. Подробное распределение зависит от многих переменных и при этом может меняться со временем.

В зависимости от обстановки на рынке труда, экономической и политической ситуации группы сотрудников могут перемещаться по квадрантам матрицы, при этом должны меняться и политики управления персоналом. Например, для магазинов цифровой и бытовой техники с развитием онлайн-обзоров экспертиза консультанта становится все менее важной, и для реализации потенциала эффективности, возможно, стоит перевести часть продавцов в квадрант поддержки или наоборот повысить их ценность, наделив уникальными компетенциями, которые требуются для покупателей.

Политики УЧР для каждого из квадрантов также могут претерпевать изменения в зависимости от философии компании. Организации могут вкладываться в вовлеченность всех групп сотрудников, даже следуя стратегии лидерства по издержкам, но рациональнее с точки зрения издержек максимально стандартизировать процессы, чтобы результаты компании в меньшей степени зависели от квалификации конкретного сотрудника.

Чем меньше самостоятельности у сотрудника и чем более регламентирована его работа, тем меньшей уникальностью он обладает, чем лучше ситуация на рынке труда, тем проще его заменить, следовательно, незачем применять дорогостоящие политики вовлечения.

Модель обладает гибкостью и допускает каскадирование или разделение между автономными подразделениями, тем самым применяя гибридные стратегии в зависимости от целей филиалов или департаментов.

Простота пересборки политик по квадрантам делает ее применимой во времена турбулентности и, в частности, в период дефицита

кадров, когда увеличивается редкость позиции на рынке труда.

К ограничениям модели можно отнести сложность сегментации персонала в крупных компаниях с большим количеством направлений работы. Кроме того, на практике компании часто комбинируют конкурентные стратегии, что затрудняет прямое применение модели.

Интеграция аналитики и использование искусственного интеллекта позволят упростить задачу сегментации персонала, тем самым предоставив возможность дальнейшего улучшения. Также в качестве развития модели можно пойти дальше и детализировать используемые политики до практик, тем самым предоставив готовое меню для разработки стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Заключение

Анализ российских и мировых трендов показал, что проблема дефицита кадров является повсеместной. Бурное развитие искусственного интеллекта, геополитические сдвиги и демографическая ситуация резко меняют ландшафт рынка труда. В таких условиях компании должны чаще пересматривать свои стратегии, связанные с управлением человеческими ресурсами.

Классические школы стратегического УЧР возникли на Западе именно вследствие похожих потрясений и турбулентности на рынке труда, эти потрясения обошли стороной плановую экономику Советского Союза, не предоставив возможности развивать свои концепции управления персоналом.

Ни западные, ни отечественные источники не дают готовых решений, большинство

исследований сводится к тому, что работа с персоналом должна быть гибкой и зависит от множества факторов. Нет единого мнения и об однозначно действенных практиках. Все исследования универалистского подхода, подтверждающие тезис положительного влияния «лучших практик» на производительность труда или текучесть кадров, разбиваются о вопрос: является ли успех компаний результатом применения лучших практик, или же успешные компании могут себе позволить внедрять эти практики благодаря уже имеющимся ресурсам и конкурентным преимуществам?

Во всем этом пестром разнообразии моделей и теорий есть недвижимые столпы, с опорой на которые можно продвинуться в направлении создания устойчивой стратегии УЧР. Эти столпы сформулированы в фундаментальных трудах начала 90-х гг. и до сих пор считаются основами.

Сотрудники – это ресурс компании, который создает или поддерживает ее конкурентное преимущество.

Стратегия управления персоналом должна опираться на стратегию компании.

Как и любой ресурс, различные группы персонала могут характеризоваться редкостью и ценностью.

Таким образом, опираясь на три базовых элемента и сопутствующие им теоретические основы, выстроена связанная, дифференцированная модель стратегического управления персоналом.

Полученная модель обладает гибкостью и позволяет оперативно пересматривать стратегию управления персоналом, что ценно для отрасли торговли, где ценность и уникальность персонала меняются особенно быстро.

Список источников

1. Бизнес столкнулся с сильнейшим за 25 лет дефицитом кадров // РБК : [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (дата обращения: 04.11.2025).
2. Arthur J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, No. 3. Pp. 670–687. doi:10.2307/256705. URL: <https://www.jstor.org/stable/256705> (дата обращения: 04.11.2025).
3. Karami A., Analoui F., Cusworth J. The impact of human resource management practices on organizational performance in the UK // International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. Vol. 53, No. 4. Pp. 360–378. doi:10.1108/01409170410784202.

4. Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.
5. Николаев Н.А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2019. № 2. С. 7–14. doi:10.24143/2073-5537-2019-2-7-14.
6. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2014. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii> (дата обращения: 04.11.2025).
7. Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. An aspirational framework for strategic human resource management // *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–56. doi:10.1080/19416520.2014.872335.
8. Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // *Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.
9. Pfeffer J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 280 p. ISBN 0-87584-413-8.
10. *Managing human assets* / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence [et al.]. New York : Free Press, 1984. 228 p.
11. Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.
12. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Стратегическое управление персоналом в условиях трудоемкой конъюнктуры на рынке труда // *Экономика труда*. 2023. Т. 10, № 11. С. 1719–1738. doi:10.18334/et.10.11.119826.
13. Текущее состояние персонала в компаниях: результаты пульс-опроса Q1 2025 / Antal Talent. Москва, 2025. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/08/RUS_Antal-Talent_Staff-turnover-in-companies_2025_3.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
14. Аналитический обзор рынка труда: август 2025 года / HeadHunter Statistics. 2025. URL: <https://stats.hh.ru/review> (дата обращения: 12.10.2025).
15. Тренды в управлении персоналом – 2024: что ждет HR-сферу // Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ : официальный сайт. URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/1016221893.html> (дата обращения: 04.11.2025).
16. Four trends talent management leaders should prepare for in 2026 / Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-29-gartner-identifies-four-trends-talent-management-leaders-should-prepare-for-in-2026> (дата обращения: 28.11.2025).
17. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // *Academy of Management Perspectives*. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.
18. Пятерочка: вакансии и информация о работодателе // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1942330> (дата обращения: 28.11.2025).
19. Как Пятерочка автоматизирует массовый подбор со Skillaz // Skillaz : [сайт]. URL: <https://skillaz.ru/cases/pyaterochka-avtomatiziruet-massovyj-podbor-so-skillaz> (дата обращения: 04.11.2025).
20. Супервайзер в «Пятерочке»: должностные обязанности, зарплата, карьера // Skyprow : [сайт]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/supervajzer-v-pyaterochke-dolzhnostnye-obyazannosti-zarplata-karera/> (дата обращения: 04.11.2025).
21. X5 Поддержка бизнеса. Вакансии и информация о работодателе // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://nn.hh.ru/employer/11892656> (дата обращения: 28.11.2025).
22. Вакансии компании DNS // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1025275> (дата обращения: 04.11.2025).
23. DNS. Верхняя Волга. 90 руководителей – свои кейсы онлайн-обучения // Avito Работа : [сайт]. URL: <https://www.avito.ru/blog/90-rukovoditeley-svoi-keys-onlayn-obucheniya-dns-verhnyaya-volga> (дата обращения: 28.11.2025).

24. Вы еще скажите: «Выйти на IPO!» // MarketMedia : [сайт]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/vy-eshche-skazhite-vyyti-na-ipo/> (дата обращения: 04.11.2025).
25. DNS ищет транспортную компанию // Клуб DNS : [сайт]. URL: <https://www.dns-shop.ru/news/3b30953f-9c4d-11ed-b6ca-00155dce5800/> (дата обращения: 04.11.2025).
26. Золотое Яблоко и другие: кто открывает косметические магазины нового формата // MarketMedia : [сайт]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zolotoe-yabloko-i-drugie/> (дата обращения: 04.11.2025).
27. Золотое Яблоко. Вакансии и карьера // GoldApple : [сайт]. URL: <https://job.goldapple.ru> (дата обращения: 28.11.2025).
28. Что «под капотом» у «Золотого Яблока»? Обзор IT-направлений ритейлера // DK.RU : [сайт]. URL: <https://www.dk.ru/news/237227606> (дата обращения: 04.11.2025).

References

1. Business is faced with the strongest shortage of personnel in 25 years // RBC : [website]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (date of access: 04.11.2025).
2. Arthur J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, No. 3. Pp. 670–687. DOI:10.2307/256705. URL: <https://www.jstor.org/stable/256705> (date of access: 04.11.2025).
3. Karami A., Analoui F., Cusworth J. The impact of human resource management practices on organizational performance in the UK // International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. Vol. 53, No. 4. Pp. 360–378. doi:10.1108/01409170410784202.
4. Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.
5. Nikolaev N.A. "Human resources" in the system of concepts of management and labor economics // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2019. No. 2. Pp. 7–14. doi:10.24143/2073-5537-2019-2-7-14.
6. Kucherov D.G. Strategic human resource management: the origin and formation of the concept // Bulletin of St. Petersburg University. Management. 2014. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii> (date of access: 04.11.2025).
7. Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. An aspirational framework for strategic human resource management // Academy of Management Annals. 2014. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–56. doi:10.1080/19416520.2014.872335.
8. Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.
9. Pfeffer J. Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 280 p. ISBN 0-87584-413-8.
10. Managing human assets / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence [et al.]. New York : Free Press, 1984. 228 p.
11. Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.
12. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Strategic personnel management in a labor-deficient labor market // Labor economics. 2023. Vol. 10, No. 11. Pp. 1719–1738. doi:10.18334/et.10.11.119826.
13. Staff turnover in companies: results of the pulse survey Q1 2025 / Antal Talent. Moscow, 2025. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/08/RUS_Antal-Talent_Staff-turnover-in-companies_2025_3.pdf (date of access: 04.11.2025).
14. Analytical review of the labor market: August 2025 / HeadHunter Statistics. 2025. URL: <https://stats.hh.ru/review> (date of access: 12.10.2025).
15. Trends in Personnel Management – 2024: what awaits the HR sector // Higher School of Business of the National Research University of Higher School of Economics : official website. URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/1016221893.html> (date of access: 04.11.2025).

16. Four trends talent management leaders should prepare for in 2026 / Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-29-gartner-identifies-four-trends-talent-management-leaders-should-prepare-for-in-2026> (date of access: 28.11.2025).
17. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // Academy of Management Perspectives. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.
18. Pyaterochka: vacancies and information about the employer // HeadHunter : [website]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1942330> (date of access: 28.11.2025).
19. How Pyaterochka automates mass recruitment with Skillaz // Skillaz : [website]. URL: <https://skillaz.ru/cases/pyaterochka-avtomatiziruet-massovyj-podbor-so-skillaz> (date of access: 04.11.2025).
20. Supervisor at Pyaterochka: job responsibilities, salary, career // Skypro : [website]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/supervajzer-v-pyaterochke-dolznostnye-obyazannosti-zarplata-karera/> (date of access: 04.11.2025).
21. X5 Business support. Vacancies and information about the employer // HeadHunter : [website]. URL: <https://nn.hh.ru/employer/11892656> (date of access: 28.11.2025).
22. DNS Company vacancies // HeadHunter : [website]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1025275> (date of access: 04.11.2025).
23. DNS. Upper Volga. 90 supervisors are their own: the case of online learning // Avito Job : [website]. URL: <https://www.avito.ru/blog/90-rukovoditeley-svoi-keys-onlayn-obucheniya-dns-verhnyaya-volga> (date of access: 28.11.2025).
24. You can also say, "Go to IPO!" // MarketMedia : [website]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/vy-eshche-skazhite-vyyti-na-ipo/> (date of access: 04.11.2025).
25. DNS is looking for a transport company // DNS Club : [website]. URL: <https://www.dns-shop.ru/news/3b30953f-9c4d-11ed-b6ca-00155dce5800/> (date of access: 04.11.2025).
26. Golden Apple and others: who is opening a new format of cosmetic stores? // MarketMedia : [website]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zolotoe-yabloko-i-drugie/> (date of access: 04.11.2025).
27. Golden Apple. Jobs and careers // GoldApple : [website]. URL: <https://job.goldapple.ru> (date of access: 28.11.2025).
28. What is "under the hood" of the Golden Apple? Overview of the retailer's IT areas // DK.RU : [website]. URL: <https://www.dk.ru/news/237227606> (date of access: 04.11.2025).

Информация об авторах

А.А. Макаров – магистрант Казанского (Приволжского) федерального университета;
А.Д. Хайрулина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Казанского (Приволжского) федерального университета.

Information about the authors

A.A. Makarov – undergraduate student of the Kazan (Volga Region) Federal University;
A.J. Khairullina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management and Business Evaluation of the Kazan (Volga Region) Federal University.

Статья поступила в редакцию 04.12.2025; одобрена после рецензирования 22.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 04.12.2025; approved after reviewing 22.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 149–155.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 149–155.

Научная статья

УДК 338

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155

Механизм антикризисного управления бизнесом

Александр Александрович Мартусенко¹, Елена Павловна Трошина²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ martusenko.aleksandr@gmail.com

² e-troshina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования механизма антикризисного управления в предпринимательской деятельности, анализируются концептуальные подходы к определению организационного кризиса и выявляются ключевые закономерности его возникновения и развития, а также факторы, влияющие на глубину и продолжительность кризисных явлений. Систематизируются элементы механизма антикризисного управления и описываются стратегии его реализации с учетом внутренних и внешних источников нестабильности вместе с рыночными, институциональными и технологическими изменениями. На основе этого обосновываются принципы риск-менеджмента как неотъемлемой части антикризисного комплекса в тесной взаимосвязи с мониторингом, прогнозированием и превентивными управленческими мерами. После того, как раскрывается роль антикризисной устойчивости в качестве индикатора способности предприятия поддерживать экономическое равновесие в условиях дестабилизирующих воздействий, показано значение технологических решений, его цифровых инструментов и в целом человеческого капитала в системе реагирования на кризис. Результаты исследования, представленные в статье, могут быть использованы как при разработке корпоративных антикризисных программ, так и при совершенствовании управленческих решений и обновлении образовательных курсов в области антикризисного и стратегического менеджмента.

Ключевые слова: антикризисное управление, бизнес, кризис, управленческий механизм, устойчивость, риск-менеджмент, сфера услуг

Основные положения:

♦ в ходе исследования систематизированы теоретические подходы к пониманию сущности кризиса как многоуровневого явления, объединяющего одновременно угрозу и потенциал для качественного преобразования организации;

♦ сформулированы принципы построения механизма антикризисного управления, охватывающего диагностику, минимизацию и преодоление кризисных явлений в их взаимосвязи;

♦ обоснована необходимость непрерывного мониторинга антикризисной устойчивости предприятия и своевременной адаптации управленческих стратегий к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Для цитирования: Мартусенко А.А., Трошина Е.П. Механизм антикризисного управления бизнесом // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 149–155. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155.

Business anti-crisis management mechanism

Alexander A. Martusenko¹, Elena P. Troshina²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ martusenko.aleksandr@gmail.com

² e-troshina@yandex.ru

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the formation of an anti-crisis management mechanism in entrepreneurial activity, analyzes conceptual approaches to the definition of an organizational crisis, and identifies key patterns of its emergence and development, as well as factors that influence the depth and duration of crisis phenomena. The article systematizes the elements of the anti-crisis management mechanism and describes strategies for its implementation, taking into account internal and external sources of instability, as well as market, institutional, and technological changes. Based on this, the principles of risk management are substantiated as an integral part of the anti-crisis complex, in close connection with monitoring, forecasting, and preventive management measures. After revealing the role of anti-crisis resilience as an indicator of an enterprise's ability to maintain economic balance in the conditions of destabilizing influences, the article highlights the significance of technological solutions, digital tools, and human capital in general in the crisis response system. The study findings presented in the article can be used in the development of corporate anti-crisis programs, as well as in improving management decisions and updating educational courses in the field of anti-crisis and strategic management.

Keywords: crisis management, business, crisis, managerial mechanism, resilience, risk management, service sector

Highlights:

- ◆ the study systematized theoretical approaches to understanding the essence of a crisis as a multi-level phenomenon that combines both threat and potential for the qualitative transformation of an organization;
- ◆ the principles of building the anti-crisis management mechanism that covers the diagnosis, minimization, and overcoming crisis phenomena in their interconnection have been formulated;
- ◆ the necessity of continuous monitoring of company's anti-crisis stability and timely adaptation of management strategies to changing external and internal conditions is substantiated.

For citation: Martusenko A.A., Troshina E.P. Business anti-crisis management mechanism // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 149–155. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-149-155.

Введение

Турбулентность современной экономической среды порождает разнообразные кризисные ситуации, с которыми сталкиваются предприятия вне зависимости от их масштаба – малые, средние и крупные структуры в равной мере подвержены дестабилизирующему воздействию внешних шоков и внутренних дисбалансов. Стремление компаний сохранить жизнеспособность собственных социально-экономических систем обуславливает необходимость последовательного совершенствования инструментов противодействия кризисным явлениям. При этом эффективная защита от по-

следствий политических и экономических трансформаций требует, чтобы соответствующие инструменты обладали превентивной направленностью: выявляли потенциальные угрозы еще до того, как они трансформируются в полномасштабный кризис, охватывающий все бизнес-процессы. Квалификационный уровень аналитиков и риск-менеджеров должен позволять не только нейтрализовать последствия уже случившегося, но и в значительной мере предупреждать наступление неблагоприятных ситуаций.

Цели антикризисного управления принято структурировать по двум магистральным на-

правлениям: недопущение кризиса и превращение кризисной ситуации в точку роста. Грамотно выстроенная система противодействия открывает перед предприятием перспективы как расширения присутствия на рынке, так и выявления нерентабельных направлений деятельности, тормозящих развитие организации в целом.

Примечательно, что в современном научном сообществе все активнее применяется концепция экономической сингулярности – явления, при котором темпы экономического роста стремятся к предельному ускорению, открывая принципиально новые горизонты для хозяйственного развития [1]. В контексте антикризисного управления условия сингулярности означают, что инструменты, казавшиеся прежде нереализуемыми, уже сегодня находят повсеместное применение: технологии искусственного интеллекта позволяют осуществлять мониторинг конкурентной среды, отраслевой анализ и прогнозирование изменений внешней среды с качественно иной скоростью и точностью. Вместе с тем базовые принципы антикризисного управления сохраняют свою фундаментальную значимость, трансформируясь лишь в части методического инструментария.

Проблематика антикризисного управления отражена в широком массиве научных трудов. Стратегические и ресурсные аспекты данной области исследовали С.А. Дведенидова [2] и И.В. Гладков [3]. Закономерности развития кризиса на различных стадиях жизненного цикла предприятия изучали А.Т. Зуб и др. [4], Д.С. Зорин [5] и В.М. Исаев [6]. Вопросы проектирования конкретных механизмов противодействия кризисным явлениям рассматривались в работах К.В. Кондратьевой [7], Е.А. Бурановой [8] и ряда других исследователей.

Целью настоящего научного исследования выступает разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию действенных механизмов антикризисного управления организациями сферы услуг. Новизна исследования представлена предлагаемым в статье подходом к формированию механизма антикризисного управления, отличающимся акцентом на разноплановую оценку антикризисной устойчивости пред-

приятия, которая будет учитывать взаимосвязь и стратегических, и организационных, и ресурсных факторов. При использовании такого подхода получится не только диагностировать текущую фазу кризиса, но и заранее формировать адаптивные управленческие решения с опорой на риск-ориентированные инструменты с цифровой аналитикой и развитие компетенций персонала. Соответственно, практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного механизма при проектировании корпоративных антикризисных программ, чтобы настраивать системы мониторинга и раннего предупреждения и быть вовремя осведомленным для последующего совершенствования регулирующих и методических материалов в сфере предпринимательского сектора.

Методы

Методологическую основу исследования составляют системный подход, позволяющий рассматривать антикризисное управление как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, а также сравнительно-аналитический метод, применявшийся при сопоставлении существующих концепций управления кризисными ситуациями. В работе использованы приемы теоретического анализа и синтеза: изучение научной литературы по проблематике кризисов и антикризисного управления, классификация подходов, обобщение ключевых позиций. Для обеспечения практической значимости выводов привлекались данные открытых отраслевых источников, позволяющие верифицировать теоретические конструкции на актуальном эмпирическом материале.

Результаты

В современных хозяйственных условиях предприятия испытывают давление со стороны макроэкономической нестабильности и геополитической неопределенности, которые коренным образом влияют на логику бизнес-развития. Именно это обстоятельство актуализирует разработку действенных инструментов прогнозирования рисков и превентивного реагирования на зарождающиеся угрозы. Компании вынуждены непрерывно пересматривать свои подходы к предупреждению кризис-

ных ситуаций и формированию позитивных выходов из них.

В академической среде до сих пор не сложилось единого определения кризиса применительно к организациям. Одни исследователи подчеркивают многомерность и полиморфизм данного явления: кризис существует во множестве форм, и каждая конкретная ситуация требует самостоятельного концептуального осмысления. Другие акцентируют внимание на дефиците систематизированных теоретических инструментов, пригодных для практического применения в условиях многообразия кризисных форм. Несмотря на отсутствие консенсуса в определениях, исследователи сходятся в одном: кризис воспринимается двояко – и как существенная угроза, и как возможность для качественного обновления.

Анализ накопленного научного задела позволяет заключить, что кризис представляет собой прежде всего состояние нарушенного равновесия, напрямую детерминированного реализацией рисков финансовой устойчивости. Именно финансовые показатели служат индикатором текущего уровня стабильности и определяют, располагает ли предприятие достаточным ресурсным потенциалом, чтобы воспринимать кризисную ситуацию не как угрозу, а как точку приложения управленческих усилий.

Содержательную основу антикризисного управления составляет последовательная реализация трех взаимосвязанных задач: своевременная идентификация и предупреждение надвигающегося кризиса; сокращение потерь от неизбежного кризисного воздействия; выход из состояния кризиса с минимальными долгосрочными последствиями [9].

На этапе идентификации и предупреждения продуктивно задействуются стратегические и системные подходы, позволяющие выявлять общие закономерности, типичные симптомы и ранние сигналы неблагополучия. Этапы минимизации ущерба и преодоления кризисных явлений, напротив, требуют применения специализированных, узконаправленных методов, выбор которых определяется профилем бизнеса, его финансовым положением, а также характером угроз и возможностей, сопряженных с конкретной кризисной ситуацией.

Концептуальное основание антикризисного управления строится на нескольких ключевых тезисах:

- ◆ управление в кризисных условиях предполагает задействование специализированных компетенций, нетиповых инструментов и нестандартных управленческих приемов, отличных от применяемых в стабильных условиях хозяйствования;

- ◆ к кризисным ситуациям необходимо готовиться заблаговременно: большинство кризисов поддается раннему распознаванию при наличии должного мониторинга;

- ◆ последовательное и своевременное выстраивание системы организационного управления позволяет существенно снизить как вероятность наступления кризиса, так и масштаб его последствий.

Обсуждение

На основании наблюдений и учитывая материал научных публикаций, можно прийти к выводу, что механизм антикризисного управления представляет собой интегрированную совокупность инструментов, задействуемых на всех трех описанных этапах – в целях обнаружения, ограничения и нейтрализации кризисных явлений. Его реализация осуществляется как в экономическом, так и в правовом измерении. В экономическом аспекте механизм охватывает методы комплексной оценки деятельности организации, инструменты стратегического и операционного планирования, маркетинговые технологии, а также практики управления персоналом. В правовом аспекте он включает процедуры внешнего наблюдения, заключение мировых соглашений и применение реабилитационных механизмов [4].

Обязательным элементом антикризисного управления выступает экономическая безопасность организации, означающая защищенность всей совокупности ее ресурсов от внешних и внутренних угроз.

Стратегии антикризисного управления представляют собой комплекс мер по оптимизации бизнес-процессов в условиях ослабления организации, отраслевого спада или иных кризисных обстоятельств. Они охватывают конкретные действия в сфере управления финансами, производственными процессами и

трудовыми ресурсами, а также предусматривают правовые меры по минимизации рисков несостоятельности и формированию благоприятного режима хозяйственной деятельности.

Принципиальное требование к антикризисным стратегиям – их соответствие актуальным тенденциям рынка, отрасли и динамике условий функционирования предприятия. Даже изначально позитивные преобразования способны спровоцировать кризис, если управленческие стратегии не были своевременно скорректированы. Поэтому необходимо заблаговременно анализировать каждую значимую ситуацию, просчитывая возможные сценарии развития событий, а также сопряженные с ними угрозы, возможности и последствия.

Детерминанты кризисных ситуаций принято подразделять на внешние и внутренние. Внешние факторы – политическая конъюнктура, макроэкономическая динамика – не подконтрольны самой организации. Внутренние детерминанты обусловлены результатами ее собственной деятельности: сбытовой политикой, структурой финансирования, технологическим уровнем, качеством партнерских связей [8].

Ключевой вывод состоит в том, что внешние и внутренние факторы никогда не действуют изолированно: влияние одних усиливает воздействие других. Поэтому компании жизненно важно отслеживать динамику внешних изменений и гибко трансформировать внутренние процессы в ответ на эти изменения. Итоговая конфигурация стратегии антикризисного управления определяется сочетанием корпоративных целей, располагаемых ресурсов и условий среды, в которой функционирует предприятие [10].

Специфической характеристикой антикризисного управления является повышенный уровень риска, пронизывающего все управленческие решения в условиях нестабильности. Риски принято классифицировать по масштабу охвата: на макроуровне – угрозы для экономики государства в целом; на мезоуровне – риски, затрагивающие отдельную отрасль или регион; на микроуровне – угрозы, касающиеся отдельной организации [2].

По характеру возможного ущерба риски дифференцируются на три группы:

♦ репутационные – связанные с утратой доверия стейкхолдеров и ухудшением имиджа предприятия;

♦ имущественные – обусловленные угрозой потери объектов недвижимости, производственных активов и других материальных ценностей;

♦ финансовые – непосредственно влекущие снижение доходности и ухудшение платежеспособности.

Область управления рисками пока не обрела единой методологической системности: в ней сосуществует множество конкурирующих подходов. Тем не менее все они разделяют ряд безусловных принципов: отношение к любому риску – независимо от его природы, масштаба и вероятных последствий – должно носить систематический и непрерывный характер; принимаемые меры реагирования обязаны опираться на верифицированную, достаточную и надежную информацию; прогнозирование и оценка рисков должны учитывать всю совокупность внешних и внутренних факторов в их взаимной обусловленности.

Важнейшим целевым ориентиром системы антикризисного управления являются формирование и поддержание антикризисной устойчивости – способности предприятия сохранять экономическое равновесие под воздействием дестабилизирующих сил. Ключевой индикатор устойчивости – уровень давления, который организация способна выдержать без нарушения своего хозяйственного баланса [11].

Достижение оптимального уровня устойчивости требует проактивной позиции: необходимо заблаговременно выявить наиболее уязвимый участок хозяйственной деятельности – тот, который быстрее всего утрачивает равновесие при кризисном воздействии. Для этого применяется системный анализ всех функциональных областей. В первую очередь оценивается финансовое состояние как ключевой индикатор общей жизнеспособности. Затем изучаются правовая база и нормативное поле, в котором функционирует организация, выявляются риски законодательных изменений. Не менее существенна степень освоения современных технологических решений: внедрение передовых цифровых инструментов позволяет

не только ускорить производственные процессы, но и значительно повысить качество аналитики. Игнорирование технологических инноваций создает реальную угрозу утраты конкурентных позиций. Наконец, принципиальное значение приобретает качество кадрового состава: персонал должен обладать профессиональными компетенциями в конкретной сфере деятельности, демонстрировать целевую ориентацию и высокую вовлеченность. Особая ответственность лежит на руководящих работниках, поскольку именно от их управленческих решений в наибольшей мере зависит траектория преодоления кризисной ситуации.

Заключение

Нестабильность экономической и геополитической обстановки в современном мире обуславливает потребность в непрерывном совершенствовании механизмов антикризисного управления. Высокая вариативность кризисных явлений исключает унификацию

подходов к борьбе с ними: инструментарий противодействия должен быть столь же многообразным, сколь многообразны формы самих кризисов, и обладать достаточной гибкостью для адаптации к специфике конкретной внешней и внутренней среды. При всем разнообразии исследовательских позиций один тезис остается неоспоримым: кризис одновременно представляет собой серьезную угрозу для организации и пространство для маневра, открывающее перспективы качественного развития.

Антикризисное управление не должно сводиться к разовым реактивным мерам – оно призвано стать непрерывным и системным процессом. Способность организации прогнозировать кризисные ситуации и заблаговременно формировать сценарии реагирования на их развитие является одним из ключевых факторов долгосрочной стабилизации и устойчивого роста бизнеса в условиях современной экономики.

Список источников

1. Капелюшников Р.И. Искусственный интеллект и проблема сингулярности в экономике : препринт WP3/2025/01 / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Электрон. текст. дан. (711 Кб). Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. 67 с. (Серия WP3 «Проблемы рынка труда»).
2. Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2001. 22 с.
3. Гладков И.В. Стратегия моделирования антикризисных решений на основе риск-ориентированного подхода // Путеводитель предпринимателя. 2014. № 22. С. 27–33.
4. Зуб А.Т., Кузьмин С.С., Лю Ю. Кризис как процесс организационной дезадаптации: пути преодоления // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 51–56.
5. Зорин Д.С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием // Транспортное дело России. 2011. № 9. С. 83–84.
6. Исаев В.М. Содержание основных этапов политики антикризисного управления // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 13. С. 165–170.
7. Кондратьева К.В. Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Екатеринбург, 2017. 23 с.
8. Буранова Е.А. Современная концептуальная модель реактивного институционального антикризисного управления предприятием // Управление общественными и экономическими системами. 2023. № 3 (35). С. 22–29.
9. Корягин Н.Д. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2026. 396 с.
10. Prokopowicz D. Crises in the environment of business entities and crisis management // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2023. No. 18 (2). Pp. 209–232. doi:10.5604/01.3001.0054.3061.
11. Адизес И.К. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.

References

1. Kapelyushnikov R.I. Artificial intelligence and the problem of singularity in economics : preprint WP3/2025/01 / National Research University "Higher School of Economics". Electronic text data (711 KB). Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2025. 67 p. (WP3 series "Labor Market Problems").
2. Dvedenidova S.A. Diagnostics in crisis management: abstract of dissertation ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Moscow, 2001. 22 p.
3. Gladkov I.V. Strategy of modeling anti-crisis decisions based on a risk-oriented approach // Guide for the entrepreneur. 2014. No. 22. Pp. 27–33.
4. Zub A.T., Kuzmin S.S., Lyu Yu. Crisis as a process of organizational maladaptation: ways of overcoming // Innovations and investments. 2021. No. 5. Pp. 51–56.
5. Zorin D.S. Problems of crisis management in an industrial enterprise // Transport Business of Russia. 2011. No. 9. Pp. 83–84.
6. Isaev V.M. The content of the main stages of the policy of anti-crisis management // Bulletin of Orenburg State University. 2012. No. 13. Pp. 165–170.
7. Kondratyeva K.V. The mechanism of advanced enterprise development management in the conditions of organizational crisis : abstract of dissertation ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Yekaterinburg, 2017. 23 p.
8. Buranova E.A. Modern conceptual model of reactive institutional crisis management of the enterprise // Management of public and economic systems. 2023. No. 3 (35). Pp. 22–29.
9. Koryagin N.D. Anti-crisis management : textbook and workshop for universities. 2nd ed., revised and expanded. Moscow : Yurayt, 2026. 396 p.
10. Prokopowicz D. Crises in the environment of business entities and crisis management // International Journal of New Economics and Social Sciences. 2023. No. 18 (2). Pp. 209–232. doi:10.5604/01.3001.0054.3061.
11. Adizes I.K. How to overcome management crises. Diagnostics and solution of management problems. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 320 p.

Информация об авторах

А.А. Мартусенко – аспирант Самарского государственного экономического университета;
Е.П. Трошина – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

A.A. Martusenko – postgraduate student of the Samara State University of Economics;
E.P. Troshina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Management of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 02.03.2026; одобрена после рецензирования 21.03.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 02.03.2026; approved after reviewing 21.03.2026; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья
УДК 336.71:339.137.2
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167

Риск-менеджмент в банках как механизм обеспечения конкурентоспособности

Александр Эмзарович Мжаванадзе¹, Ирина Валерьевна Яхнеева²

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ alexmzhv@gmail.com

² rinadoo@yahoo.com

Аннотация. В статье исследуются современное состояние и развитие систем риск-менеджмента в банковской сфере. Авторами анализируется практика крупнейших российских банков в области управления рисками, выявляются различия в организационной структуре, принципах контроля и управления рисками, степени внедрения цифровых технологий. Особое внимание уделяется использованию риск-менеджмента в качестве инструмента для принятия выгодных стратегических решений, исследования надежности капитала и определения риск-аппетита, а также внедрению машинного обучения и ИИ для оценки кредитоспособности клиентов. Результаты проведенного исследования показали, что грамотный риск-менеджмент существенно снижает последствия реализации рисков, минимизируя потери по кредитным портфелям и повышая качество сервиса. Отдельно отмечается значение риск-культуры, управления персоналом в процессе формирования клиентской лояльности, доверия инвесторов и регуляторов. Авторами предложена концепция понимания риск-менеджмента не только как инструмента обеспечения устойчивости, но и как стратегического механизма повышения конкурентоспособности банков, способствующего укреплению репутации, привлечению клиентов и повышению эффективности работы в условиях рыночной волатильности. Делается вывод о необходимости использования риск-менеджмента со стороны банков не только напрямую для соблюдения правил, но и проактивно для достижения наивысших конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: риск-менеджмент, банк, конкурентоспособность, стоимость риска, цифровые технологии, риск-аппетит, стратегия управления банковским риском

Основные положения:

- ◆ систематизированы современные принципы и методы управления рисками в российских банках;
- ◆ определено влияние риск-менеджмента на финансовую устойчивость, снижение стоимости риска и цифровую трансформацию банков;
- ◆ выявлены прогрессивные подходы к управлению рисками, используемые российскими банками, и обосновано влияние системы риск-менеджмента на конкурентоспособность и доверие клиентов.

Для цитирования: Мжаванадзе А.Э., Яхнеева И.В. Риск-менеджмент в банках как механизм обеспечения конкурентоспособности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 156–167. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167.

Risk management in banks as a mechanism for ensuring competitiveness

Alexander E. Mzhavanadze¹, Irina V. Yahneeva²

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ alexmzhv@gmail.com

² rinadoo@yahoo.com

Abstract. The article investigates the current state and development of risk management systems in the banking sector. The authors analyze the practices of major Russian banks in risk management, identifying differences in organizational structure, control principles, risk management approaches, and the degree of digital technology adoption. Special attention is given to use of risk management as a tool for making advantageous strategic decisions, assessing capital reliability, and defining risk appetite, as well as implementation of machine learning and AI for evaluating customer creditworthiness. The findings of the conducted study indicate that competent risk management significantly reduces the consequences of risk implementation, minimizing losses on credit portfolios and enhancing service quality. The importance of risk culture, personnel management in the process of building customer loyalty, investor trust, and regulatory confidence is separately noted. The authors propose a concept of understanding risk management not only as a tool for ensuring stability but as a strategic mechanism for enhancing bank competitiveness as well, contributing to reputation building, customer acquisition, and improving operational efficiency in conditions of market volatility. The conclusion is drawn about the necessity for banks to apply risk management not only directly for compliance purposes but also proactively to achieve the highest competitive advantages.

Keywords: risk-management, bank, competitiveness, cost of risk, digital technologies, risk appetite, strategy for bank risk management

Highlights:

- ◆ the current principles and methods of risk management in Russian banks have been systematized;
- ◆ the impact of risk management on financial stability, risk cost reduction, and digital transformation of banks has been determined;
- ◆ the progressive approaches to risk management used by Russian banks have been identified, and the impact of the risk management system on competitiveness and customer trust has been substantiated.

For citation: Mzhavanadze A.E., Yahneeva I.V. Risk management in banks as a mechanism for ensuring competitiveness // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 156–167. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-156-167.

Введение

Риск-менеджмент, как особая отрасль менеджмента, оформился в 1950-х гг. в США, когда Уэйн Снайдер ввел термин «риск-менеджмент» в своих трудах в Темпльском университете [1]. В целом данная область управленческой науки имеет широкую теоретическую базу. Вклад в формирование научной базы управления рисками внесли такие известные ученые-экономисты прошлого как, например, Ф. Найт [2].

В настоящее время риск-менеджмент остается перспективным направлением науки. Особенную актуальность приобретает управление

рисками в банковской сфере. В своем развитии банки прошли путь трансформации от инструмента для хранения запасов, ростовщичества, места для хранения депозитов до многофункциональных экосистемных организаций. Этот процесс сопровождался изменением рискованной среды и поиском инструментов управления рисками.

На фоне вызовов динамичного мира и турбулентной экономической ситуации на рынке актуальность совершенствования стратегий управления рисками, создания новых инструментов оценки и нивелирования рисков непрерывно растет.

Становлению высокой заинтересованности в изучении риск-менеджмента в этой специфичной сфере способствовал ряд событий. Во-первых, с 2020 г. в мире существенно выросло количество крупных системных шоков, таких как COVID-19, увеличивших волатильность доходов и ликвидности банков, и показавших, что без соответствующей системы риск-менеджмента банки могут оказаться под угрозой. Средством борьбы с разразившимся мировым кризисом стала политика крупной монетарной нормализации, которая выражалась в росте процентных ставок, вследствие чего создавался ощутимый процентный и рыночный риск. Знаковым событием стала прошедшая за рубежом волна банкротств крупных финансовых организаций. Так, в США Silicon Valley Bank, крупнейший банк Кремниевой долины, закрылся на фоне жестких экономических условий, вслед за ним закрылся Signature Bank, из-за повышения процентных ставок стал банкротом First Republic Bank. Эти события просигнализировали о наличии проблем и недостатков в системах риск-менеджмента современных банков.

Изучение возникших проблем нашло свое отражение в научных трудах отечественных специалистов. С.В. Солонина и А.А. Лабов отмечают большую развитость зарубежных систем управления банковскими рисками по сравнению с отечественными [3]. Подобный вывод демонстрирует, что российская наука и практика риск-менеджмента во многом находятся в стадии заимствования и адаптации зарубежного опыта, а не формирования самостоятельных подходов. В таких условиях возрастает актуальность исследований, направленных на выявление специфики отечественного банковского сектора и оценку применимости зарубежных методик в российских условиях. М.В. Ковшова и И.З. Масимов отмечают особую важность формирования риск-культуры в банковском бизнесе. По мнению исследователей, формирование результативной системы управления рисками не представляется возможным без введения в банке риск-культуры, специализированных отделов, автоматизации процессов и процедур [4]. Вместе с тем в литературе остается дискуссионным вопрос, какие именно элементы риск-культуры оказы-

вают решающее влияние на устойчивость банка: организационная структура, уровень вовлеченности топ-менеджмента или развитие цифровых технологий, что указывает на необходимость более детальных эмпирических исследований. Исследуется вопрос постоянного появления проблем ликвидности, достаточности капитала и иных рисков в связи с противостоянием банков большому числу вызовов при жесткой конкуренции [5]. Подобная постановка проблемы подтверждает, что устойчивость банка в условиях конкурентной среды не может сводиться только к финансовым коэффициентам. Возникает необходимость поиска интегрированных моделей риск-менеджмента, учитывающих как классические финансовые показатели, так и новые нефинансовые факторы риска.

Иностранные специалисты также занимаются изучением актуальных проблем управления рисками в банковской сфере. Отмечается рост роли цифровой трансформации в риск-менеджменте в банках. Созданные прогнозы продвигают идею о становлении цифрового контроля рисков как инновационной модели для глубокой интеграции в коммерческом банковском бизнесе и управлении [6]. Прогнозы указывают на сдвиг в понимании риск-менеджмента от функции контроля к функции стратегического управления. В то же время существует риск переоценки цифровых инструментов без должной оценки киберугроз и уязвимостей. Разные исследователи затрагивают вопросы отсутствия хорошо развитой нормативной базы и грамотного регулирования в сфере управления рисками банка. Отдельно подчеркивается необходимость в разъяснении пользы данной отрасли менеджмента как профессионалам, так и широкой общественности [7]. Необходимость популяризации риск-менеджмента объясняется тем, что он все чаще выходит за рамки исключительной банковской практики и становится фактором общественной стабильности: от уровня грамотности специалистов и понимания обществом роли риск-контроля зависит доверие к финансовой системе.

В общем разрезе экономической мысли основной проблемой риск-менеджмента в банковских организациях считается неэффек-

тивное управление рисками. Специалисты дают рекомендации об увеличении внимания к обучению сотрудников анализу рисков, их внешнему и внутреннему мониторингу [8]. Недостаточно изученной остается оценка эффективности программ обучения и внутренних систем контроля: в исследованиях чаще фиксируется сам факт их важности, но не выстраиваются количественные метрики результата. Ряд исследователей акцентирует внимание на необходимости жесткого контроля и тщательной проработки нормативно-правовой базы управления рисками в банках на государственном уровне [9].

Таким образом, существующая литература в основном фокусируется на внутренней эффективности управления рисками, обучении персонала и соблюдении нормативной базы, рассматривая риск-менеджмент прежде всего как инструмент обеспечения устойчивости и финансовой стабильности банка. При этом уделяется недостаточное внимание оценке роли риск-менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности банка.

Открытым является вопрос, каким образом продуманные практики управления рисками могут усиливать рыночные позиции банка, улучшать его репутацию и привлекать клиентов.

Методы

В исследовании применялись следующие методы: анализ (определение принципов, структуры и функций системы риск-менеджмента в банках; выявление роли риск-менеджмента в обеспечении финансовой устойчивости и конкурентоспособности), синтез (объединение выявленных подходов и принципов в целостную концепцию стратегического управления рисками в банковской сфере), дедукция (изучение научных подходов отечественных и зарубежных авторов к пониманию роли управления рисками и формирование позиции относительно его стратегической функции), аналогии (сопоставление российских и зарубежных моделей). Для визуализации полученных результатов использовался метод сравнительного анализа на основе публичной отчетности российских банков.

Результаты

В Российской Федерации функционируют 13 стратегически значимых банков. Каждый из этих банков выстраивает собственную, основанную на различных концепциях систему управления рисками. Разнообразие методов риск-менеджмента в различных организациях способствует формированию уникальных конкурентных преимуществ. Стабильность данной группы банков особенно важна, так как она обеспечивает финансовую устойчивость всей банковской системы страны, владея наибольшим процентным количеством всех активов банковского сектора. Более того, успешная реализация продвинутых практик управления рисками в системно значимых банках усиливает их позиции как лидеров банковского сектора, формируя высокий уровень доверия со стороны клиентов и инвесторов. Исходная информация об анализируемых банках представлена в табл. 1.

Cost of Risk (CoR) – это показатель, отражающий величину расходов банка, связанных с кредитным риском, выраженную в процентах от объема кредитного портфеля. Процентное значение позволяет оценить количественным методом нагрузку кредитного риска на банк: чем ниже значение, тем эффективнее управление кредитным портфелем и ниже потенциальные потери, тогда как высокие значения указывают на значительные расходы, связанные с невозвратами кредитов и формированием резервов.

На 2024 г. стоимость риска по ведущим российским банкам демонстрирует заметные различия, отражающие разнообразие стратегий управления кредитными портфелями и подходов к контролю потенциальных потерь. Особенно выделяются несколько банков. ПАО Сбербанк показывает показатель на уровне 1%, что можно интерпретировать как умеренные затраты на управление кредитным риском при высокой прибыльности банка. Банк ВТБ (ПАО) же демонстрирует минимальный показатель, указывающий на эффективное распределение капитала и высокую дисциплину в кредитной политике. АО «Альфа-Банк» выделяется рекордным показателем в 7,3%, что является наивысшим значением среди

Сравнительная характеристика российских банков

| Банк | Чистая прибыль 2023 г., млн руб. | Чистая прибыль 2024 г., млн руб. | Темп роста прибыли, % | Стоимость риска (CoR), 2024, % | Официальная информация о системе риск-менеджмента |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---|
| ПАО Сбербанк ¹⁾ | 1 508 600 | 1 580 300 | 104 | 1 | Представлена |
| Банк ВТБ (ПАО) ²⁾ | 432 200 | 551 400 | 127 | 0,3 | Представлена |
| ПАО «Совкомбанк» ³⁾ | 95 000 | 77 000 | 81 | 2,6 | Не представлена |
| ПАО «Московский Кредитный Банк» ⁴⁾ | 59 800 | 20 900 | 35 | 1,3 | Не представлена |
| АО ЮниКредит Банк | 55 496,5 | 44 271,6 | 80 | 2,1 | Не представлена |
| АО «АЛЬФА-БАНК» | 120 868,1 | 205 343,7 | 169 | 7,3 | Не представлена |
| ПАО Промсвязьбанк | 107 394,1 | 98 587,8 | 91 | 1 | Не представлена |
| АО Райффайзенбанк | 125 355,1 | 138 873,5 | 110 | 1 | Представлена |
| Банк ГПБ (АО) | 182 757 | 195 189 | 106 | 0,7 | Представлена |
| АО «ТБанк» | 45 910 | 55 262 | 120 | 7,3 | Не представлена |
| АО «Россельхозбанк» | 31 847 | 39 825 | 125 | 0,8 | Не представлена |
| Банк «ФК Открытие» | Ликвидирован | | | | |
| ПАО РОСБАНК | Ликвидирован | | | | |

¹⁾ Результаты работы Группы Сбер по МСФО за 2024 год // Сбербанк : офиц. сайт. URL: <https://clck.ru/3PXXWz> (дата обращения: 02.10.2025).

²⁾ Группа ВТБ объявляет финансовые результаты по МСФО за 2024 год // ВТБ : офиц. сайт. URL: <https://clck.li/gwLq> (дата обращения: 02.10.2025).

³⁾ Совкомбанк (SVCB) Стоимость риска МСФО (годовые значения) // Smart-lab : [сайт]. URL: <https://clck.li/YnrB> (дата обращения: 02.10.2025).

⁴⁾ Финансовые результаты по МСФО за 12 месяцев 2024 года // МКБ : офиц. сайт. URL: <https://mkb.ru/news/69521> (дата обращения: 02.10.2025).

анализируемых банков и указывает на значительные потенциальные потери по кредитам. АО «ТБанк» демонстрирует показатель, равный показателю «Альфа-Банка», что свидетельствует о возможных существенных потерях в портфелях этих банков.

Широкий разброс значений CoR среди ведущих, системно значимых российских банков демонстрирует существенные различия в финансовой нагрузке, связанной в первую очередь с кредитным риском. В то время как на российском финансовом рынке одни банки сохраняют минимальный уровень потерь, другие фиксируют существенно более высокие показатели, что объясняется разнообразием кредитных портфелей и структур финансовых обязательств. Существование таких различий создает необходимость анализа того, как банки организуют системы управления рисками, какие подходы и методы применяются. Сравнение методик управления рисками позволит выявить сходства и различия в подходах к риск-менеджменту, оказывающих значительное влияние на конкурентоспособность банков.

Система риск-менеджмента банка ВТБ базируется на принципах и положениях, одобренных Базельским комитетом по банковскому надзору [10]. Управление рисками в ВТБ происходит в 5 основных процессах: идентификация, оценка, контроль, поддержание баланса, раскрытие информации и основывается на четких принципах. Принцип аналитики заключается в подробном изучении и управлении рисками на консолидированной основе, включая дочерние организации. Отчетность подразумевает создание и поддержание обширной системы данных на каждом уровне управления рисками. Вместе с использованием передовых технологий реализуется также и разделение уровней компетенции участников риск-менеджмента, четкое обозначение обязанностей департаментов и должностных лиц. Важным принципом является автономность отделов, выполняющих аудит и контроль рисков от подразделений, занимающихся соответствующими задачами.

За риск-менеджмент в банке отвечают 9 различных подразделений. Сильными сторо-

нами системы риск-менеджмента ВТБ являются ее комплексность и соответствие международным стандартам, что позволяет банку эффективно сочетать стратегический и операционный уровни управления. Четкая структурированность процессов от идентификации до раскрытия информации обеспечивает прозрачность и предсказуемость принимаемых решений, а наличие 9 специализированных подразделений позволяет охватывать весь спектр рисков. Важным преимуществом также является реализация принципа независимости функций контроля от бизнес-подразделений, что снижает вероятность конфликта интересов и повышает объективность оценки. Применение стресс-тестирования, внутренних моделей и системы лимитов укрепляет устойчивость банка к внешним шокам, регулярное раскрытие информации формирует доверие со стороны инвесторов, клиентов и регулятора.

Система управления рисками банка ГПБ согласуется с риск-менеджментом «Газпрома» и находит свое отражение в политике управления рисками и внутреннего контроля. Ее фундаментом выступают 15 принципов, среди которых принципы системности, комплексности, соответствия целям, достаточной уверенности, адаптивности и развития, существенности и ресурсного обеспечения, непрерывности, взаимодействия и коллегиальности, ответственности, разделения обязанностей, оценки, структурированности, единой нормативной среды, экономической целесообразности. Важнейшим является заключающийся принцип трех линий защиты [11]. Принцип трех линий защиты иллюстрирует многоуровневую систему контроля рисков: первый уровень – управление рискованными событиями со стороны держателей бизнес-процессов в подразделениях; на втором уровне формируется единая политика, разрабатывается методология и осуществляется координация структур по работе с рисками; наконец, третий уровень обеспечивает последующий контроль, т.е. оценку эффективности системы через внутренний аудит. Многофункциональная системная трех линий снижает вероятность реализации рисков, усиливая позиции управления.

Подведем промежуточные итоги: сильными сторонами системы управления рис-

ками банка ГПБ являются ее системность, многоуровневость и ориентация на международные стандарты, 15 принципов риск-менеджмента создают единую согласованную платформу для всесторонней борьбы с рисками, обеспечивая баланс между стратегическими целями и ежедневной работой. Применение модели трех линий защиты способствует делегированию ответственности, балансируя полномочия подразделений. Четкие поля деятельности, в свою очередь, минимизируют конфликт интересов. Такая организация усиливает устойчивость банка к внешним и внутренним вызовам, а также повышает доверие со стороны акционеров, клиентов и регулятора.

Сбербанк обеспечивает устойчивый рост благодаря применению концепции интегрированного риск-менеджмента, охватывающей все виды рисков и позволяющей устанавливать уровни риск-аппетита и прогнозировать достаточность капитала. Система внутреннего контроля строится по модели трех линий защиты, что гарантирует разделение ответственности между подразделениями, методологическими органами и внутренним аудитом. Дополнительным преимуществом является четкая схема полномочий: от Наблюдательного совета, утверждающего стратегию, до профильных комитетов по аудиту, рискам, технологиям и кибербезопасности, что обеспечивает всесторонний контроль и управление рисками. Особую роль играет и цифровизация: использование «умного» кредитного процесса и машинного обучения позволяет автоматизировать и существенно ускорить скоринг контрагентов и безошибочно определять потенциальные точки возникновения кредитного риска.

Преимуществами концепции риск-менеджмента в Сбербанке можно считать интегрированность, многоаспектность и инновационность. Комплексный анализ десятков видов рисков, прогнозирование движений капитала позволяют Сберу сохранять устойчивый рост даже в условиях рыночной волатильности. Существенным конкурентным преимуществом выступает цифровизация: внедрение технологий искусственного интеллекта и автоматизированного мониторинга позволяет ускорять процессы, минимизировать операционные из-

держки и своевременно выявлять потенциальные риски, повышая надежность и доверие к банку со стороны клиентов, инвесторов и регулятора.

Райффайзенбанк в своей системе управления рисками использует 10 принципов [12]. В банке ценится информированность о рисках, соответствующий уровень риск-аппетита, современные технологии, всеобъемлющие нормативные документы, интегрированность, стандартизованность, непрерывность, независимость подразделений, предварительный и последующий контроль и уделение внимания новым банковским продуктам. Система управления рисками в Raiffeisen Bank International построена на многоуровневом и консолидированном подходе, который охватывает как отдельные подразделения, так и всю банковскую группу. Ответственность распределена между комитетами по управлению рисками, центрами риска и внутренним аудитом, что обеспечивает независимую проверку и контроль. Особое внимание уделяется интеграции риск-оценки с капиталовым планированием, регулярному мониторингу портфелей и индивидуальной оценке клиентов, что позволяет выявлять потенциальные угрозы на ранних стадиях и поддерживать устойчивость банковской группы в условиях рыночной волатильности.

Преимуществами системы управления рисками Raiffeisen Bank International явля-

ются комплексность, многоуровневость и высокая степень формализации процессов. Применение 10 принципов обеспечивает системный и прозрачный подход к управлению всеми видами рисков. Разделение ответственности между комитетами, центрами риска и внутренним аудитом гарантирует независимый контроль и минимизацию ошибок, а интеграция оценки рисков с планированием капитала и регулярный мониторинг портфелей позволяют своевременно выявлять потенциальные угрозы и поддерживать устойчивость банковской группы даже в условиях высокой рыночной волатильности.

Для системного анализа риск-менеджмента ведущих российских банков целесообразно сопоставить ключевые характеристики их подходов, структуры и принципов управления рисками. В табл. 2 представлены данные по основным процессам управления рисками, организационной структуре, используемым методологиям и инструментам контроля различных банков России.

Основным объединяющим фактором для всех анализируемых структур является принятие модели трех линий защиты. Эта методология, ставшая стандартом в международном банковском регулировании, гарантирует независимое распределение ответственности: бизнес-подразделения (первая линия), риск-подразделения и комплаенс (вторая линия) и внут-

Таблица 2

Сравнение систем управления рисками российских банков

| Критерий | Банк ВТБ (ПАО) | Банк ГПБ (АО) | ПАО Сбербанк | АО Райффайзенбанк |
|--------------------------------------|---|---|---|--|
| Структура и количество подразделений | 9 подразделений | Комитеты и центры ответственности | Комитеты, профильные отделы, цифровой мониторинг | Риск-комитеты, центры, аудит |
| Модель контроля | Три линии защиты | | | |
| Используемые технологии | Автоматизированные системы, стресс-тестирование | Мониторинг, внутренние регламенты | Цифровой кредитный процесс, ИИ | Современные технологии, стресс-тестирование, лимиты |
| Ресурсное обеспечение | Достаточные финансовые и технологические ресурсы | | | |
| Кадровое обеспечение | Высококвалифицированный персонал, школа управления рисками для молодых специалистов | Высококвалифицированный персонал, стажировки для молодых специалистов | Высококвалифицированный персонал, организация академии риск-менеджмента | Высококвалифицированный персонал, школа риск-менеджмента |

ренный аудит (третья линия). Данная системность обеспечивает надежность контроля и минимизацию конфликта интересов.

Вторая общая тенденция – интегрированность и консолидированность систем. Все банки стремятся управлять рисками не изолированно, а как единым целым, устанавливая общий риск-аппетит на уровне Наблюдательного совета или Правления. Это позволяет принимать более взвешенные стратегические решения.

Третья общая черта – акцент на человеческом капитале и обучении. Все рассмотренные банки инвестируют в развитие риск-культуры и повышение квалификации персонала, создавая внутренние школы, академии или программы стажировок. Эффективность риск-менеджмента, таким образом, невозможна без соответствующего уровня компетенций сотрудников.

Ключевые различия выявляются в степени цифровизации и применения инновационных методик. ПАО Сбербанк демонстрирует явное преимущество в экосистемной интегра-

ции цифровых технологий, банк может принимать решения не только быстрее, но и минимизировать операционные ошибки, что напрямую влияет на его чистую прибыль. ВТБ также использует автоматизированные системы и стресс-тестирование, но в публичной отчетности Сбербанка акцент на ИИ более выражен, что свидетельствует о его стратегическом выборе в пользу технологического превосходства в управлении рисками.

Традиционно риск-менеджмент рассматривался как внутренняя, операционная функция, направленная исключительно на обеспечение финансовой устойчивости и соблюдение регуляторных требований. Анализ современной практики ведущих банков позволяет рассматривать управление рисками как ключевой стратегический инструмент повышения конкурентоспособности.

В табл. 3 приведены данные, позволяющие сравнить ключевые показатели конкурентоспособности банков, которые имеют четко описанную общедоступную информацию о системе риск-менеджмента, и тех банков, кото-

Таблица 3

Параметры конкурентоспособности банков

| Критерий | ВТБ (ПАО) ¹⁾ | Сбербанк ²⁾ | Т-Банк ³⁾ | Альфа-Банк ⁴⁾ |
|---|-------------------------|------------------------|----------------------|--------------------------|
| Число розничных клиентов, 2024 г., млн чел. | 24,5 | 109,9 | 48,0 | 37,0 |
| Место в рейтинге надежности Forbes | 2 | 1 | Не входят в топ-12 | |
| Место в рейтинге МедиаИндекса, Banki.ru, 2024 г. | 2 | 1 | 5 | 3 |
| Депозиты физ. лиц, млрд руб., сентябрь 2025 г. | 8231,9 | 17 501,7 | 2812,1 | 2814,8 |
| Количество обоснованных жалоб клиентов на 100 тыс. кредитов (январь – июнь 2025 г.) ⁵⁾ | 0,506 | 0,111 | 0,483 | 0,316 |

¹⁾ ВТБ отчитался о рекордной чистой прибыли за 2024 год // Forbes : [сайт]. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/531525-vtb-otcitalsa-o-rekordnoj-cistoj-pribyli-za-2024-god> (дата обращения: 15.10.2025).

²⁾ Сбербанк (SBER). Число клиентов МСФО (годовые значения) // Smart-Lab : [сайт]. URL: https://smart-lab.ru/q/SBER/MSFO/number_of_cliens/?ysclid=mgbs8w756a89141958 (дата обращения: 15.10.2025).

³⁾ Число клиентов Т-Банка увеличилось на 18% в 2024 году // Банки.Ру : [сайт]. URL: <https://www.banki.ru/dialog/articles/8340/> (дата обращения: 15.10.2025).

⁴⁾ Альфа-Банк получил 210 млрд рублей чистой прибыли по результатам МСФО по итогам 2024 года // Ведомости : [сетевое издание]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/04/30/alfa-bank-poluchil-210-mlrd-rublei-chistoi-pribili-po-rezultatam-msfo-po-itogam-2024-goda (дата обращения: 15.10.2025).

⁵⁾ Ренкинг банков за январь – июнь 2025 года // Банк России : офиц. сайт. URL: https://cbr.ru/banking_sector/bank_ranking/ (дата обращения: 15.10.2025).

рые не обладают такой информационной прозрачностью.

Анализ данных табл. 3 доказывает наличие связи между качеством системы управления рисками и конкурентоспособностью банка. Число розничных клиентов, а также количество их депозитов непосредственно связаны с риск-менеджментом банков: клиенты охотнее доверяют тем, у кого меньше инцидентов с безопасностью, выгоднее процентные ставки (то есть лучше управляется процентный риск), меньше колебаний условий кредитования (то есть надежно хеджируется рыночный риск). Рейтинги медиаузнаваемости, количество жалоб и рейтинги надежности также напрямую связаны с риск-менеджментом. Так, МедиаИндекс – показатель качественного состояния информационного поля, формируемого СМИ вокруг объекта (персоны, компании и бренда): чем больше значение МедиаИндекса, тем более ярко и позитивно присутствие в СМИ [13]. В этом рейтинге топ занимают именно ВТБ и Сбербанк.

Банки, обладающие передовыми системами риск-менеджмента, способны более точно оценить вероятность дефолта конкретного клиента. Такая точность с точки зрения конкурентоспособности позволяет им предлагать индивидуальные, более выгодные процентные ставки для низкорисковых заемщиков, делая их кредитные продукты более привлекательными на рынке. Банк может эффективнее создавать предложения по процентам на новых вкладах, кэшбеку и акциям на основе применяемых в риск-менеджменте методик.

Работа с кредитным риском в рамках систем риск-менеджмента формирует важное конкурентное преимущество в области клиентского сервиса. Например, решения о выдаче или невыдаче кредитов могут прогнозироваться мгновенно в приложениях банков, использующих соответствующие цифровые технологии. Скорость и удобство являются прямыми нефинансовыми конкурентными преимуществами, которые привлекают клиентов, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, а также розницы.

Инвестиции в риск-культуру и автоматизацию снижают вероятность операционных сбоев, мошенничества и ошибок в обслужива-

нии. Для потребителя это означает более надежные и бесперебойные услуги. Банки, которые минимизируют риски, в том числе киберриски, актуальность которых возрастает, позиционируются как более безопасные финансовые институты, что особенно важно в условиях цифровой трансформации. Само наличие сильной, публично раскрываемой системы риск-менеджмента, соответствующей международным стандартам, создает высокий уровень доверия со стороны инвесторов, регуляторов и крупных корпоративных клиентов. В условиях глобальной экономической нестабильности клиенты предпочитают сотрудничать с банками, которые демонстрируют устойчивость и прозрачность. Таким образом, риск-менеджмент становится маркетинговым активом, указывающим на надежность и долгосрочную перспективу финансовой организации.

Прямое влияние систем риск-менеджмента на конкурентоспособность банков подтверждает и статистика. В рейтингах самых надежных российских банков 2025 г. от Forbes топ-3 позиции занимают Сбербанк, ВТБ и Райффайзенбанк [14]. Это именно те банки, которые обладают наибольшей степенью раскрытия информации об управлении рисками, внедряют инновационные технологии и решения в менеджменте.

Эффективный риск-менеджмент также способствует укреплению репутации банка на рынке. Клиенты и партнеры оценивают не только финансовые показатели, но и прозрачность процессов, способность банка управлять рисками и минимизировать возможные убытки. Высокий уровень открытости и системности в управлении рисками формирует долгосрочную лояльность клиентов, снижает отток вкладов и повышает привлечение новых клиентов, включая корпоративных и институциональных, максимально усиливая конкурентные преимущества банков в условиях рынка высокой борьбы за потребителя.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что риск-менеджмент в банковской сфере следует рассматривать не только как инструмент внутреннего контроля, но и как стратегический фактор конкурентоспособно-

сти. Сопоставление систем управления рисками ведущих банков России выявило наличие зависимости между зрелостью и прозрачностью этих систем и положением банков в рейтингах надежности, прибыльностью и уровнем доверия клиентов.

Все банки занимаются риск-менеджментом, тем не менее те организации, которые не представляют подробную информацию о своих системах управления рисками, демонстрируют более высокие значения стоимости риска, меньший прирост прибыли и более высокий уровень клиентских жалоб. Это подтверждает тезис о том, что развитая система риск-менеджмента снижает финансовые потери, повышает качество обслуживания и укрепляет доверие к банку.

Полученные данные согласуются с выводами отечественных и зарубежных исследователей, отмечавших значимость риск-культуры, цифровизации и принципа трех линий защиты как факторов устойчивости банков. Анализ показал, что именно интеграция риск-менеджмента с цифровыми технологиями обеспечивает оперативность решений и минимизацию ошибок. Этот аспект подтверждает тренд, обозначенный в зарубежных исследованиях, где управление рисками рассматривается как часть стратегического планирования и инновационного развития.

В то же время выявлены и ограничения исследования. Работа опирается на открытые данные, представленные в публичной отчетности банков, что не позволяет в полной мере оценить внутренние механизмы функционирования риск-подразделений и их количественную эффективность. Для дальнейших исследований представляется перспективным расширение выборки, включение средних и малых банков, а также анализ влияния конкретных инструментов риск-менеджмента (например, моделей оценки дефолта, киберрисков или ESG-факторов) на конкурентоспособность.

Проведенное исследование вносит вклад в понимание роли риск-менеджмента как стратегического ресурса, определяющего рыночные позиции и устойчивость банковского сектора России. Его значимость заключается в доказательстве того, что интеграция риск-менеджмента в систему корпоративного управле-

ния и стратегическое планирование повышает конкурентоспособность не только отдельных банков, но и всей национальной финансовой системы.

Заключение

Проведенное исследование показало, что современная система риск-менеджмента является ключевым элементом не только финансовой устойчивости, но и стратегической конкурентоспособности банков. Анализ крупнейших российских банков подтвердил, что комплексный подход к управлению рисками напрямую влияет на прибыльность, устойчивость и репутацию банков. Банки, применяющие интегрированные модели риск-менеджмента, демонстрируют более высокие показатели рентабельности, меньшую стоимость риска (CoR), устойчивую клиентскую базу и стабильное положение в рейтингах надежности.

Общим для лидеров отрасли стало внедрение модели трех линий защиты, развитие риск-культуры, кадровое обучение и цифровизация процессов контроля. Применение автоматизированных инструментов и искусственного интеллекта обеспечивает точность оценки рисков и оперативность управленческих решений. Вышеперечисленные факторы наиболее эффективно способствуют формированию устойчивых рыночных преимуществ, выражающихся как в стабильном росте финансовых показателей, так и в росте клиентской базы и повышении их лояльности, привлечении инвесторов и доверии регуляторов.

Напротив, исследование наглядно демонстрирует: отсутствие прозрачной, построенной на ясных принципах системы риск-менеджмента у ряда банков сопровождается заметно увеличенными значениями CoR и, как следствие, уменьшенными темпами роста прибыли и большим количеством клиентских жалоб. Несомненно, подтверждается прямая зависимость между зрелостью системы управления рисками и уровнем конкурентоспособности финансовой организации.

В заключение можно утверждать: акцент в современном управлении рисками, безусловно, сохраняется на функциональности риск-менеджмента как инструмента контроля, но в то же время заметно смещается в поле

трансформации управления рисками в стратегический актив конкурентоспособности банка. Его развитие определяет и денежные результаты деятельности банка, и его способность адаптироваться к рыночной волатильности, сохранять устойчивость и формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Эффективная система риск-менеджмента, интегрированная в стратегию и операционные процессы, превращается в основу репутации, инновационности и лидерства банковского сектора России.

Список источников

1. Snider H.W. Risk management. USA, Ohio : Western Reserve University, 1964. 236 p.
2. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва : Дело, 2003. 360 с.
3. Солонина С.В., Лабов А.А. Риск-менеджмент в коммерческом банке // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 2. С. 75–82. doi:10.31775/2305-3100-2020-2-75-82.
4. Ковшова М.В., Масимов И.З. Новые технологии в управлении банковскими рисками на современном этапе // Российский экономический интернет-журнал. 2017. № 1. EDN YQXQBJ.
5. Дьяков С.А., Матвеев А.С., Позоян Д.П. Управление кредитным риском в коммерческом банке // Вестник Академии знаний. 2021. № 43 (2). С. 379–384. doi:10.24412/2304-6139-2021-11100. EDN ULHLPQ.
6. Guo Sh. Risk management of commercial banks in the context of digital transformation // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6А. С. 193–202. doi:10.34670/AR.2023.29.45.024. EDN HJXYHW.
7. Risk management and financial stability of banks / K.M. Kazbekova, G.K. Zhanibekova, D.J. Myrzakhanova, A.B. Myrzhykbayeva // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2022. Vol. 107, No. 3. Pp. 56–66. EDN TPOWCS.
8. Амиров П.Х. Проблемы коммерческих банков РФ в сфере риск-менеджмента и пути их решения // Теория и практика современной науки. 2018. № 11 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kommercheskih-bankov-rf-v-sfere-risk-menedzhmenta-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 02.10.2025).
9. Щеглова С.С., Колесник Е.С., Бошняк Я.С. Управление рисками в банковской деятельности // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 1. С. 76–80.
10. Управление рисками // ВТБ : офиц. сайт. URL: <https://clck.ru/3PXXJG> (дата обращения: 02.10.2025).
11. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» : утв. решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195. URL: <https://clck.ru/3PXXMV> (дата обращения: 02.10.2025).
12. Николенко П.В., Рыбакова В.А. Особенности управления рисками в банковских группах на примере Raiffeisen Bank International // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-v-bankovskih-gruppah-na-primere-raiffeisen-bank-international> (дата обращения: 02.10.2025).
13. Рейтинг российских банков. Итоги 2024 года // Банки.Ру : [сайт]. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11010824> (дата обращения: 15.10.2025).
14. 100 надежных банков. Рейтинг Forbes – 2025 / Forbes. URL: <https://clck.ru/3PXXVd> (дата обращения: 02.10.2025).

References

1. Snider H.W. Risk management. USA, Ohio : Western Reserve University, 1964. 236 p.
2. Knight F.H. Risk, uncertainty and profit. Moscow : Delo, 2003. 360 p.
3. Solonina S.V., Labov A.A. Risk management in a commercial bank // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2020. No. 2. Pp. 75–82. doi:10.31775/2305-3100-2020-2-75-82.
4. Kovshova M.V., Masimov I.Z. New technologies in banking risk management at the present stage // Russian Economic Internet Journal. 2017. No. 1. EDN YQXQBJ.
5. Dyakov S.A., Matveev A.S., Pozoyan D.P. Credit risk management in a commercial bank // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 43 (2). Pp. 379–384. doi:10.24412/2304-6139-2021-11100. EDN ULHLPQ.

6. Guo Sh. Risk management of commercial banks in the context of digital transformation // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023. Vol. 13, No. 6A. Pp. 193–202. doi:10.34670/AR.2023.29.45.024. EDN HJXYHW.

7. Risk management and financial stability of banks / K.M. Kazbekova, G.K. Zhanibekova, D.J. Myrzakhanova, A.B. Myrzhykbayeva // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2022. Vol. 107, No. 3. Pp. 56–66. EDN TPOWCS.

8. Amirov P.Kh. Problems of commercial banks of the Russian Federation in the sphere of risk management and ways to solve them // Theory and Practice of Modern Science. 2018. No. 11 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kommercheskih-bankov-rf-v-sfere-risk-menedzhmenta-i-puti-ih-resheniya> (date of access: 02.10.2025).

9. Scheglova S.S., Kolesnik E.S., Bokhnjak Ya.S. Risk management in banking // Scientific Bulletin: finance, Banks, Investments. 2017. No. 1. Pp. 76–80.

10. Risk management // VTB : official website. URL: <https://clck.ru/3PXXJG> (date of access: 02.10.2025).

11. Gazprom's Risk Management and Internal Control Policy : approved by Resolution of the Gazprom Board of Directors dated 25.12.2018 No. 3195. URL: <https://clck.ru/3PXXMV> (date of access: 02.10.2025).

12. Nikolenko P.V., Rybakova V.A. Features of risk management in banking groups using the example of Raiffeisen Bank International // International Journal of Humanitarian and Natural Sciences. 2024. No. 3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-riskami-v-bankovskih-gruppah-na-pri-mere-raiffeisen-bank-international> (date of access: 02.10.2025).

13. Russian bank ratings. 2024 Results // Banki.Ru : [website]. URL: <https://www.banki.ru/news/day-theme/?id=11010824> (date of access: 15.10.2025).

14. 100 Reliable Banks. Forbes Rating – 2025 / Forbes. URL: <https://clck.ru/3PXXVd> (date of access: 02.10.2025).

Информация об авторах

А.Э. Мжаванадзе – студент Самарского государственного экономического университета;

И.В. Яхнеева – доктор экономических наук, доцент, директор института маркетинга, логистики и сервиса Самарского государственного экономического университета.

Information about the authors

A.E. Mzhavanadze – student of the Samara State University of Economics;

I.V. Yahneeva – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Marketing, Logistics and Service of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 16.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 16.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Научная статья
УДК 339.138:336
doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-168-177

Финансирование стартапов: китайский и российский опыт

Орхан Гойджаевич Софуев

Гуманитарный университет, Екатеринбург, Россия, sof9229@mail.ru

Аннотация. В статье представлены некоторые аспекты состояния экосистемы стартапов в Российской Федерации и Китайской Народной Республике, главным образом касающиеся развития инфраструктуры, использования отдельных источников и инструментов финансирования стартапов в современной экономике обеих стран. Автор отмечает, что в России и Китае отсутствует нормативно-правовой акт, закрепляющий официальное определение стартапа как бизнес-субъекта. Вместе с тем анализ научной литературы по экономике и менеджменту позволяет говорить о совпадающих трактовках понятия «стартап» в обеих странах. Внимание и интерес к китайскому опыту инновационной деятельности наблюдается во всем мире, что объясняется быстрым преобразованием китайской экономики в инновационную экономику, в которой значительная роль принадлежит стартапам. Автор подчеркивает, что инновационная деятельность в целом, создание и развитие стартапов в частности требуют значительных финансовых вложений. Проведенный сравнительный анализ источников и инструментов финансирования стартапов в России и Китае позволил сделать вывод о различных подходах к финансированию стартапов, выявить плюсы и минусы этих подходов. Автором предложены возможные пути применения на практике китайского опыта финансирования и развития стартапов в России.

Ключевые слова: стартап, инновации, источники и инструменты финансирования стартапов, государственная поддержка, венчурный капитал, Россия, Китай

Основные положения:

- ◆ экономический рост страны в значительной степени связан с инновациями, субъектами реализации которых являются стартапы. Разные подходы к финансированию стартапов в России и Китае объясняются различиями в государственной политике;
- ◆ использование китайского опыта в части развития инфраструктуры экосистемы стартапов и ориентации на их финансирование на ранних стадиях жизненного цикла и инвестиции в промышленное внедрение новых разработок могло бы способствовать росту экономики России.

Для цитирования: Софуев О.Г. Финансирование стартапов: китайский и российский опыт // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 168–177. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-168-177.

Original article

Financing startups: Chinese and Russian experience

Orhan G. Sofuev

University of the Humanities, Yekaterinburg, Russia, sof9229@mail.ru

Abstract. The article presents some aspects of the situation with the startup ecosystem in the Russian Federation and the People's Republic of China. They mainly concern the development of infrastructure and the use of certain sources and tools for financing startups in the modern economies of both countries. The author notes there is no regulatory legal act in Russia and China to define a startup as a business entity. However, the analysis for the scientific literature on economics and management suggests the concept of a startup is similarly interpreted in both countries. China's innovative practices are being worldwide observed with great attention and interest mainly due to the rapid transformation of the Chinese economy into an innovative one. Startups play a significant role in this transformation. The author highlights the requirement of significant financial investments in innovative activities in general and the creation and development of startups in particular. The comparative analysis for the sources and tools for financing startups in Russia and China has led to the conclusion there are different approaches to financing startups, and the advantages and disadvantages of these approaches have been identified. The author has proposed possible ways to apply the Chinese experience of financing and developing startups in Russia.

Keywords: startup, innovation, sources and tools for financing startups, government support, venture capital, Russia, China

Highlights:

- ◆ the country's economic growth is largely related to innovations and startups are drivers of them. Different approaches to financing startups in Russia and China are explained by differences in government policies;
- ◆ China's experience in developing its startup ecosystem with focusing on early-stage life cycle, financing and investing in industrial implementation of new developments could contribute to the country's economic growth in Russia.

For citation: Sofuev O.G. Financing startups: Chinese and Russian experience // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 168–177. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-168-177.

Введение

Ключевым двигателем развития современного общества являются инновации, что признается властью и бизнес-структурами во всем мире. Мировая экономика переживает глобальный процесс трансформации, вызванный прямым влиянием цифровизации общества и развитием инновационной экономики. Несмотря на общемировые тенденции, каждое государство имеет свои особенности развития экономики, сталкивается с рядом проблем и поиском их решений. Российская Федерация не является исключением. Поиск новых подходов к ведению бизнеса в условиях высокой непредсказуемости, с одной стороны, и его информационно-коммуникативной направленности, с другой, привел к возникнове-

нию и развитию новых компаний, известных как стартапы. Россия позже многих развитых стран осознала важность стартапов для развития национальной экономики, а система поддержки стартапов, особенно финансовой, еще до конца не сложилась.

Одной из составляющих расширения инфраструктуры финансирования малых предприятий и стартапов являются изучение и внедрение лучших зарубежных практик [1]. В настоящей статье автор ставит цель провести сравнительный анализ источников и инструментов финансирования стартапов в России и Китае, на основе которого предложить возможные варианты совершенствования системы финансирования российских стартапов. Этот вопрос приобретает особую актуальность

в связи с наблюдаемым в настоящее время глобальным замедлением экономического роста. Всемирный банк, МВФ и ОЭСР понизили прогнозы роста мирового ВВП на 2025 г.: ожидается самый медленный рост с 2008 г. – 2,3–2,9% [2]. А это значит, что роль стартапов в экономике приобретает особое значение.

Российские и зарубежные исследователи активно изучают опыт КНР, что объясняется, в первую очередь, настоящим прорывом Китая в области инновационной экономики, во многом связанной с развитием стартапов. Среди исследований последних лет следует назвать диссертационные работы А.А. Ларионова «Малые и средние инновационные предприятия в развитии внешнеэкономической деятельности Китайской Народной Республики» [3] и Ши И «Молодые предприниматели в социальной структуре современного китайского общества (сетевой анализ ценностей)» [4], работу А.Г. Шестакович «Институты государственного управления инновационной деятельностью в Китае» [5], статьи Е.Ф. Авдокушина, Манцзе Лю «Развитие индустрии стартапов в Китае» [6], Д.Н. Гаврилиной «Стратегический анализ международного опыта финансирования малых инновационных предприятий» [7]. Исследование индийского ученого Harikumar Pallathadka посвящено финансовым препятствиям, с которыми сталкиваются стартапы в Китае, включая ограниченный доступ к капиталу, высокие требования банков и недостаток знаний у предпринимателей [8]. Анализ роста венчурного капитала в Китае и его влияние на предпринимательскую активность как внутри страны, так и в других развивающихся рынках представлен в статье Josh Lerner, Junxi Liu, Jacob Moscona, David Yang «Appropriate Entrepreneurship? The Rise of China and the Developing World» [9]. Кореянский исследователь Sangbaek Hyun подчеркивает, что развитие стартап-экосистемы в Китае тесно связано со стратегическими целями страны по выходу на позиции мирового инновационного лидера [10]. Особый интерес вызывает обзор текущего состояния стартап-экосистемы Китая с акцентом на роль венчурного капитала и государственных программ поддержки, представленный в статье «China's Startup Landscape –

Industries, Investment, and Incentive Policies 2025» [11].

Надо отметить, что в России отсутствует легальное определение стартапа [12]. В научной литературе, главным образом по экономике и бизнес-менеджменту, к характеристикам стартапа относят такие элементы, как инновационность (создание инновационных продуктов или услуг, работа по инновационной бизнес-модели), потенциал (существует гипотеза, что стартапы будут проходить стадию масштабирования после выхода на рынок и смогут занять существенную долю рынка), небольшой срок работы, высокий риск, небольшой размер, временное состояние» [13, с. 92].

В Китае также не существует единого нормативно-правового акта, который бы закреплял официальное определение стартапа, его сущность и отличительные черты в том виде, как это принято, например, в ряде европейских стран или США. Вместо этого регулирование осуществляется через нормативные документы и специальные программы поддержки предпринимательства, имеющие юридическую силу. Например, в рамках стратегии «массового предпринимательства и инноваций» (Mass Entrepreneurship and Innovation, 2015) стартапы рассматриваются как субъекты, реализующие инновационные проекты, обладающие потенциалом быстрого роста, часто с ограничениями по численности сотрудников и объему выручки (например, не более 300 сотрудников и менее 50 млн юаней годового оборота). В научной литературе КНР и англоязычных исследованиях, посвященных Китаю, понятие стартапа трактуется как «Молодая, инновационно-ориентированная компания, находящаяся на ранней стадии развития, не имеющая выхода на публичный рынок, обладающая потенциалом быстрого роста и часто ориентированная на коммерциализацию новых технологий» [14]. Подчеркивается, что стартапами не считаются предприятия, уже прошедшие листинг на бирже. Также акцент делается на том, что китайская модель стартапа тесно связана с государственными программами поддержки, участием университетов, исследовательских институтов и венчурных фондов.

Как видим, трактовки понятия «стартап» в России и Китае совпадают. По мнению Zaeem-AI Ehsan, сотрудника Всемирного банка, ключевым отличительным признаком стартапа является инновационность, а признаки роста и риска вытекают из инновационности [15].

Методы

В основе работы лежит системный подход к исследованию тенденций и проблем финансирования стартапов в Российской Федерации и Китайской Народной Республике. В ходе подготовки и написании статьи автором были использованы методы анализа и синтеза, группировки, сравнения, логический и табличный методы. Это позволило провести изучение опыта финансирования стартапов в КНР и сформулировать возможные варианты применения этого опыта при финансовой поддержке российских стартапов.

Результаты

При относительно расплывчатом определении понятия стартапа конкретные цифры по их количеству привести достаточно сложно. Согласно международным рейтингам (CB Insights, Hurun Global Unicorn Index), в России на конец 2024 г. было зарегистрировано 3 стартапа-единорога – компании с оценкой выше 1 млрд долл. США и не вышедших на биржу. По оценкам отраслевых аналитиков, в России в 2024 г. насчитывалось около 5000 активных стартапов. Этот показатель включает компании в различных секторах, преимущественно в IT, финтехе, биотехнологиях и цифровых услугах. В отчете Hurun отмечается, что «в 2024 году в Китае насчитывалось 340 частных компаний-стартапов с оценкой более 1 миллиарда долларов США, при этом появилось 56 новых компаний, что на 24 больше, чем в предыдущем году. Между тем китайский экономист Рен Цепинг оценивает общую стоимость китайских единорогов в 2024 году в 8,4 трлн юаней (примерно 1151,48 трлн долларов США). Национальное бюро статистики Китая утверждает, что в 2024 году ежедневно создавалось в среднем 24000 новых компаний, а число микро-, малых и средних предприятий (ММСП) превысило 53 миллиона» [11].

Пульс инноваций среди экономик мира ежегодно отслеживается Всемирной организацией интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization) и сопровождается рейтингом стран мира по показателю уровня развития инноваций. В издании Глобального инновационного индекса (ГИИ) 2024 г. среди 133 экономик мира в первую десятку самых инновационных экономик вошли Швейцария, Швеция, Соединенные Штаты Америки, Сингапур, Соединенное Королевство, Республика Корея, Финляндия, Королевство Нидерландов, Германия, Дания. Китай занял 11-е место, Россия – 59-е [16]. Агрегированный показатель ГИИ рассчитывается как среднее субиндексов на основе порядка 80 переменных. Существуют переменные, субиндексы которых поднимают ГИИ страны, и те, которые понижают его значение. Для сравнения приведем динамику места России и Китая в Глобальном инновационном индексе (см. рисунок) [17].

Инновационная деятельность в целом, создание и развитие стартапов в частности требуют значительных финансовых вложений. Мировой опыт свидетельствует, что одним из условий успеха развития стартапов является их стабильная государственная поддержка, включающая три аспекта: финансово-экономический, правовой и социальный, а также поддержка институтов венчурного бизнеса. Государственная финансовая поддержка российских стартапов включает гранты (Фонд содействия инновациям, ФРИИ, Сколково), субсидии, акселерационные программы, льготное кредитование, налоговые льготы. В 2024 г. объем государственной поддержки малого и среднего бизнеса (включая стартапы) в России достиг рекордных 1,18 трлн руб. (примерно 15,34 млрд долл. США), что на 8% больше, чем в 2023 г. (1,09 трлн руб., примерно 14,17 млрд долл. США). Вместе с тем с 2025 г. государство ограничило льготы для предпринимателей, ужесточив условия получения поддержки: приоритет отдается обрабатывающему производству, логистике, туризму, науке и IT. Теперь ссуду получает только каждое десятое предприятие. Исследование ВШЭ за первый квартал 2025 г. фиксирует снижение суммарной господдержки малых и средних

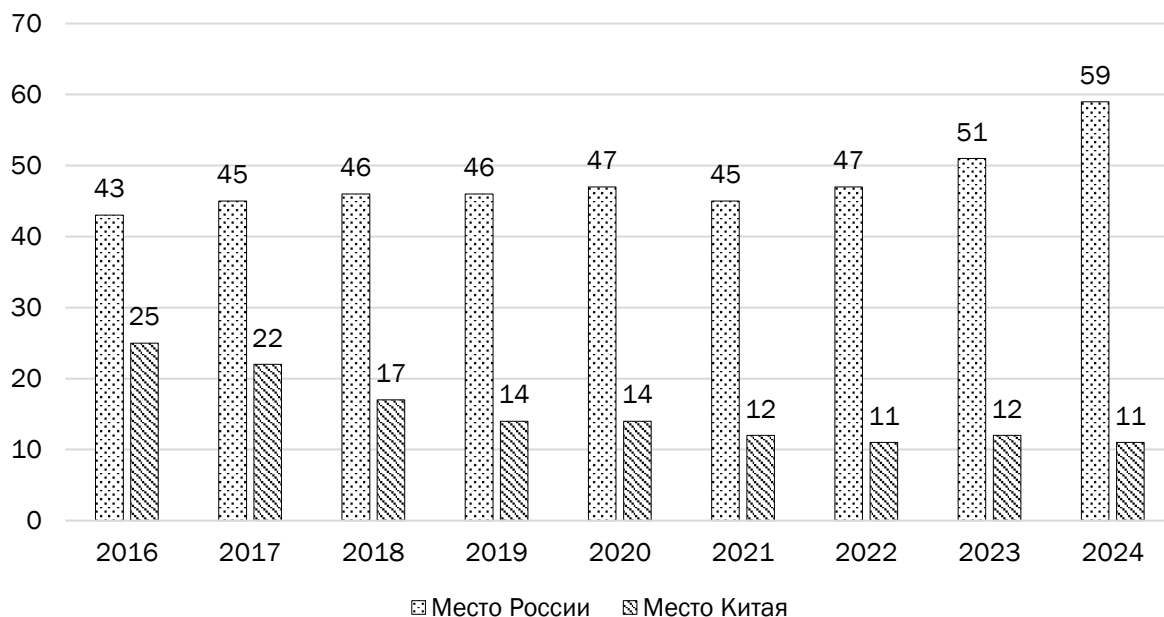


Рис. Место России и Китая в глобальном инновационном индексе с 2016 по 2024 г.

предприятий на 43% (с 127,8 млрд руб. до 72,3 млрд руб. по сравнению с I кварталом 2024 г.) и уменьшение количества компаний и самозанятых, получающих господдержку, на 17% – до 99,2 тыс. [18; 19]. По итогам I полугодия текущего года малые и средние компании, а также самозанятые «получили господдержку на 164,9 миллиарда рублей. Это на 39% меньше, чем за аналогичный период прошлого года» [20].

В Китае государственная поддержка реализуется через масштабные национальные и региональные фонды (China Development Bank, National SME Development Fund), налоговые льготы (например, освобождение от уплаты корпоративного подоходного налога; освобождение от налога на добавленную стоимость; льготы по индивидуальному подоходному налогу; сниженная на 15% ставка налога на прибыль для предприятий, занимающихся высокими технологиями и внедрением новых технологий; сниженная на 15% ставка налога на прибыль для предприятий, предоставляющих услуги в области передовых технологий [11]), субсидии, создание технопарков и инкубаторов, которых в стране насчитывается более 5000. Для сравнения: в России, по данным Минэкономразвития, в 2025 г. действует 217 технопарков и инкубаторов (против 192 в 2024 г.), из них около 40 с полной инфраструк-

турой [21]. В Китае высокой является доля инновационных компаний, вовлеченных в тройную спираль ((Triple Helix: наука – бизнес – государство), центры синергии созданы по всей стране с ведущими регионами Пекин, Шанхай, Шэньчжэнь [22]. Следует отметить, что в обеих странах приоритет отдается высокотехнологичным, научно-техническим и IT-стартапам.

Важная роль в финансировании стартапов принадлежит венчурному финансированию. Общая его динамика в России и Китае представлена в табл. 1.

Из данных табл. 1 следует, что в России пик венчурных инвестиций пришелся на 2021 г., после чего наблюдается существенное снижение. В 2024 г. общий объем венчурного финансирования оценивается менее чем в 200 млн долл. США (по публичным сделкам). В Китае, несмотря на то что после 2021 г. также фиксируется спад, объемы финансирования значительно выше. Китайский рынок венчурного финансирования в 2020–2024 гг. превышает российский более чем в 100 раз. Китай активно привлекает частные инвестиции, создавая стимулы для венчурных фондов, корпоративных акселераторов и бизнес-ангелов. Это формирует насыщенную экосистему с высоким уровнем конкуренции и обмена знаниями. Вместе с тем в первом квартале 2025 г. объем венчурных инвестиций в стартапы Ки

тая (6,9 млрд долл. США) уменьшился на 45% по сравнению с аналогичным периодом 2024 г., но государство компенсирует это усилением программ поддержки и стимулированием частных инвестиций [23].

При этом необходимо подчеркнуть, что структура венчурного капитала в России и Китае различна. В России большинство крупных венчурных фондов создаются по модели государственно-частного партнерства: доля госу-

Таблица 1

Общая динамика венчурного финансирования*

| Год | Россия, млн долл. США | Китай, млрд долл. США |
|------|-----------------------|---|
| 2020 | 294 | ~133 |
| 2021 | >3000 | 132,7 |
| 2022 | ~650 | 67 |
| 2023 | ~200 | 45,4 |
| 2024 | ~179 | 25,7 (I полугодие) / 21,8 (январь – июль) |

* Составлено на основании: Венчурный рынок России в 2020 году. URL: <https://incrussia.ru/understand/vc-2020/>; Startups in Russia – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/7574/startups-in-russia/#topicOverview>; Venture Capital – Russia. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/capital-raising/traditional-capital-raising/venture-capital/russia>; Funding Rounds. URL: <https://venture-guide.innoagency.ru/en/russia/?year=2024&yeardeal=2024&monthdeal=08&map=spheres&mapinvest=dollars>; Start-up funding in China remains weak, but may see a recovery this year. URL: <https://www.scmp.com/tech/tech-trends/article/3278431/start-funding-china-remains-weak-may-see-recovery-year> (дата обращения: 15.07.2025).

Таблица 2

Основные выводы сравнительного анализа

| Аспект | Китай | Россия |
|---------------------------|--|---|
| Подход к финансированию | Централизованный, с активной ролью государства, которое стимулирует венчурные инвестиции и поддерживает стратегические отрасли через масштабные программы (например, «маленькие гиганты») и государственные банки (China Development Bank) | Смешанный, с акцентом на государственную поддержку и импортозамещение |
| Роль венчурного капитала | Быстро растущий рынок венчурного капитала, адаптация западных моделей с учетом китайской специфики, поддержка стартапов в ИИ, биотехнологиях и полупроводниках | Рынок венчурного капитала ограничен, но с растущим интересом к финтеху и цифровым технологиям |
| Государственная поддержка | Масштабные программы финансирования, налоговые льготы, развитая инфраструктура (технопарки, инкубаторы), активное участие местных властей | Меры поддержки через гранты, субсидии, льготы и государственные фонды, расширение инфраструктуры (инкубаторы, акселераторы). С 2025 г. сокращение объемов государственной поддержки, ее селекционный характер |
| Гибкость политики | Высокая быстрая адаптация | Низкая, высокая бюрократия |
| Приоритеты | Глобальная конкуренция, широкий спектр инноваций | Импортозамещение, стратегические отрасли |
| Плюсы | Высокая концентрация ресурсов, быстрый рост рынка, интеграция инноваций в национальную стратегию, масштабные инвестиции в R&D | Поддержка на уровне государства, адаптация под национальные условия |
| Минусы | Жесткий контроль, риски из-за слабой защиты интеллектуальной собственности, высокая конкуренция | Ограниченность ресурсов и инфраструктуры. Недостаточно продуманная система налогообложения, забирающая значительную долю прибыли |

дарства в таких фондах составляет 49%, а частных инвесторов – 51%. В региональных венчурных фондах структура следующая: 25% – федеральный бюджет, 25% – региональный бюджет, 50% – частные инвесторы. Частный сектор (корпоративные и индивидуальные инвесторы, бизнес-ангелы) постепенно увеличивает свою активность, особенно в зрелых стартапах и на поздних стадиях. Согласно данным Фонда «Московский инновационный кластер», в России в 2025 г. остается выраженным тренд на инвестиции в поздние стадии, особенно в сделки на раунде С+: в I полугодии 2025 г. 3 четверти всех вложений пришлось на поздние раунды.

Несмотря на стабильность рынка, инвесторы продолжают минимизировать риски, выбирая зрелые компании с продуктами, которые уже приносят прибыль. Доля ранних стадий снизилась, но в абсолютном выражении они также привлекли заметно больший объем средств относительно аналогичного периода 2024 г. [24]. Из-за исчерпания многими бизнес-ангелами лимитов возмещения части инвестиций со стороны государства они в первом полугодии 2025 г. сместили фокус на управление текущим портфелем [24]. Тем не менее пока в России существует недостаток частных инвестиций, что ограничивает разнообразие и рискованность инновационных проектов.

В Китае структура венчурного капитала более сбалансирована. Государство активно инвестирует в стартапы через крупные государственные венчурные фонды. В 2025 г. был создан государственный венчурный фонд объемом 138 млрд долл. США для поддержки deeptech-стартапов (ИИ, квантовые технологии и др.). Частный сектор представлен как традиционными венчурными фондами, так и корпоративными инвесторами. Крупнейшие технологические компании (Tencent, Alibaba, Baidu) играют ведущую роль на рынке, инвестируя значительную часть прибыли в стартапы, а не в дивиденды [25].

Таким образом, сравнительный анализ источников и инструментов финансирования стартапов в России и Китае позволяет сделать следующие выводы (табл. 2).

Обсуждение

Различия в подходах к финансированию малого бизнеса и стартапов в России и Китае объясняются в значительной мере различиями в государственной политике. Китай ориентирован на глобальное лидерство, масштабирование инноваций и экспорт технологий. Политика руководства страны стимулирует массовое создание стартапов, быструю коммерциализацию идей и интеграцию в мировую экономику. Россия фокусируется на импортозамещении, технологической независимости и поддержке стратегических отраслей, что сужает возможности для широкого круга стартапов. Кроме того, при недостаточно развитом рынке венчурного капитала государственная поддержка инноваций в России слабо ориентирована на финансирование коммерциализации и промышленного внедрения новых технологий. Это ведет к тому, что многие разработки остаются на стадии исследований и не трансформируются в конкурентоспособные продукты и услуги.

Современная ситуация с замедлением экономического развития, сокращением государственной финансовой поддержки стартапов как драйверов инноваций, слаборазвитым рынком венчурного капитала в России может привести в долгосрочной перспективе к снижению инновационной активности, технологическому отставанию и ухудшению конкурентоспособности России. Нам представляется, что осмысление и применение на практике опыта КНР в этой связи могло бы снизить негативные последствия принятых политических решений. Речь идет:

1) о развитии сети инкубаторов, акселераторов и технопарков с тесной интеграцией их с университетами и исследовательскими центрами; о переходе от фрагментарного к системному применению модели тройной спирали (Triple Helix) и расширении географии центров синергии, которые в настоящее время располагаются только в Москве и Санкт-Петербурге;

2) о гибкости поддержки государством и частным капиталом стартапов на всех стадиях жизненного цикла, включая ранние инвестиции, менторство и интеграцию с крупными

корпорациями. В настоящее время акцент делается на сопровождении компаний средних стадий, работа ведется в b2b-сегменте;

3) о фокусе на локализацию, т.е. о привязывании финансирования стартапов к развитию местной экономики и найму местных кадров;

4) о развитии механизмов соинвестирования в стартапы: государство и частный капитал.

Заключение

Проведенный нами анализ источников и инструментов финансирования стартапов в России и Китае показал, что в обеих странах отсутствует единый нормативно-правовой акт, закрепляющий официальное определение стартапа. Вместе с тем трактовки этого феномена в России и КНР совпадают. Отличитель-

ной чертой стартапа является его инновационность. В глобальном инновационном индексе 2024 г. Китай намного превосходит Россию.

Государственная поддержка и венчурный капитал являются основными источниками финансирования стартапов. При этом в КНР в отличие от России акцент делается на масштабные программы финансирования стартапов широкого спектра, инвестиции в коммерциализацию и промышленное внедрение новых разработок и развитие инфраструктуры стартап-экосистемы.

По нашему мнению, использование китайского опыта с учетом национальной среды экосистемы стартапов могло бы способствовать инновационному росту и развитию российской экономики.

Список источников

1. Lerner J., Nanda R. Venture capital's role in financing innovation: what we know and how much we still need to learn // Working Paper 20-131. Harvard Business School, 2020.
2. Год великого перелома. URL: <https://expert.ru/ekonomika/god-velikogo-pereloma/> (дата обращения: 10.06.2025).
3. Ларионов А.А. Малые и средние инновационные предприятия в развитии внешнеэкономической деятельности Китайской Народной Республики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2024. 26 с.
4. Ши И. Молодые предприниматели в социальной структуре современного китайского общества (сетевой анализ ценностей) : дис. ... канд. соц наук. Санкт-Петербург, 2023. 406 с. URL: https://disser.spbu.ru/files/2023/disser_shi_yi.pdf (дата обращения: 02.06.2025).
5. Шестакович А.Г. Институты государственного управления инновационной деятельностью в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 4. С. 177–196.
6. Авдокушин Е.Ф., Лю М. Развитие индустрии стартапов в Китае // Экономика и социум. 2020. № 5 (72). С. 247–256.
7. Гаврилина Д.Н. Стратегический анализ международного опыта финансирования малых инновационных предприятий // Управленческое консультирование. 2022. № 8. С. 67–81. doi:10.22394/1726-1139-2022-8-67-81.
8. Pallathadka H. Challenges for financing startups in China: a quantitative investigation of small and medium ventures // Integrated Journal for Research in Arts and Humanities. 2022. No. 2 (6). Pp. 232–238. doi:10.55544/ijrah.2.6.31.
9. Appropriate entrepreneurship? The rise of China and the developing world / L. Josh, J. Liu, J. Moscona, D. Yang // Harvard Business School Working Paper. 2024. No. 24-061.
10. Sangbaek H. China's startup ecosystem policy // KIEP Research Paper, KIEP Opinions. 2020. No. 179. URL: <https://ssrn.com/abstract=3889160> (дата обращения: 15.06.2025).
11. China's Startup Landscape – Industries, Investment, and Incentive Policies 2025. URL: <https://www.china-briefing.com/news/china-startup-landscape-industries-investment-and-incentive-policies/> (дата обращения: 21.06.2025).
12. Белая О.В., Кицай Ю.А. Гражданско-правовые способы защиты инноваций в стартапах как бизнес проектах // Ученые записки Казанского университета. Серия «Гуманитарные науки». 2020. Т. 162, кн. 2. С. 146–160. doi:1026907/2541-7738.2020.2.146-160.
13. Сатаев П.А., Соловейчик К.А. Стартапы в экономике: понятие, сущность и характеристики // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2021. Т. 14, № 5. С. 92–110. doi:10.18721/JE.14507.

14. China's startup ecosystem policy and implications / S. Hyun, H. Lee, Y. Oh, K. Cho // World Economy Brief. 2020. Vol. 10, No. 17. URL: https://ideas.repec.org/p/ris/kiepwe/2020_017.html (дата обращения: 02.07.2025).
15. Zaeem-Al E. Defining a startup – a critical analysis. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3823361> (дата обращения: 15.06.2025).
16. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата обращения: 20.06.2025).
17. Россия в глобальном инновационном индексе 2024 года. URL: https://www.researchgate.net/publication/386284289_Rossia_v_Globalnom_innovacionnom_indekse_2024_goda (дата обращения: 15.06.2025).
18. 529-й выпуск бюллетеня «Комментарии о Государстве и Бизнесе» (в графиках и таблицах). Поддержка субъектов МСП и самозанятых в первом квартале 2025 г. URL: <https://dcenter.hse.ru/news/1060586151.html> (дата обращения: 26.06.2025).
19. ВШЭ оценила масштабы снижения господдержки малого и среднего бизнеса. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/541306-vse-ocenila-masstaby-snizenia-gospodderzki-malogo-i-srednego-biznesa> (дата обращения: 26.06.2025).
20. Господдержка малого бизнеса и самозанятых снизилась на 39% с начала года. URL: https://allo.tochka.com/news/gospodderzhka-25?utm_campaign=y_news_gospodderzhka-25 (дата обращения: 14.09.2025).
21. От идей к производству: кто помогает внедрять новые технологии. URL: <https://www.eg-online.ru/article/497160/> (дата обращения: 24.08.2025).
22. Balzer H., Askonas J. The Triple Helix after communism: Russia and China compared. URL: https://www.researchgate.net/publication/291420763_The_Triple_Helix_after_communism_Russia_and_China_compared (дата обращения: 07.07.2025).
23. New measures expected to further bolster private sector. URL: http://english.scio.gov.cn/m/press-room/2025-05/09/content_117866411.html (дата обращения: 17.07.2025).
24. Рынок венчурных инвестиций России. I полугодие 2025 года. URL: <https://i.moscow/upload/media/default/0001/23/539652ca76c8f81a67df919cf20f8eea1ca06c0a.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).
25. Обзор венчурного рынка Китая и ключевые тенденции / Российско-Азиатский Союз промышленников и предпринимателей. URL: https://raspp.ru/business_news/obzor-venchurnogo-rynka-kitaya-i-ključevye-tendentsii/ (дата обращения: 24.07.2025).

References

1. Lerner J., Nanda R. Venture capital's role in financing innovation: what we know and how much we still need to learn // Working Paper 20-131. Harvard Business School, 2020.
2. The Year of a Great Turning Point. URL: <https://expert.ru/ekonomika/god-velikogo-pereloma/> (date of access: 10.06.2025).
3. Larionova A.A. Small and medium-sized innovative enterprises in the development of foreign economic activity of the People's Republic of China : Abstract of the Dissertation ... Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2024. 26 p.
4. Shi Yi. Young entrepreneurs in the social structure of modern Chinese society (network analysis of values) : Dissertation ... Candidate of Sociological Sciences. St. Petersburg, 2023. 406 p. URL: https://diss.spbu.ru/files/2023/disser_shi_yi.pdf (date of access: 02.06.2025).
5. Shestakovich A.G. Public administration institutions regulating innovative activity in China // Public Administration Issues. 2019. No. 4. Pp. 177–196.
6. Avdokushin E.F., Liu M. Startup industry development in China // Economics and Society. 2020. No. 5 (72). Pp. 247–257.
7. Gavrulina D.N. International experience strategic analysis of financing small innovative enterprises // Administrative Consulting. 2022. No. 8. Pp. 67–81. doi:10.22394/1726-1139-2022-8-67-81.
8. Pallathadka H. Challenges for financing startups in China: a quantitative investigation of small and medium ventures // Integrated Journal for Research in Arts and Humanities. 2022. No. 2 (6). Pp. 232–238. doi:10.55544/ijrah.2.6.31.
9. Appropriate entrepreneurship? The rise of China and the developing world / L. Josh, J. Liu, J. Moscona, D. Yang // Harvard Business School Working Paper. 2024. No. 24-061.

10. Sangbaek H. China's startup ecosystem policy // KIEP Research Paper, KIEP Opinions. 2020. No. 179. URL: <https://ssrn.com/abstract=3889160> (date of access: 15.06.2025).
11. China's Startup Landscape – Industries, Investment, and Incentive Policies 2025. URL: <https://www.china-briefing.com/news/china-startup-landscape-industries-investment-and-incentive-policies/> (date of access: 21.06.2025).
12. Belaya O.V., Kitsay Yu.A. Civil ways to protect innovation in startups as in business projects // Proceedings of Kazan University. Humanities Series. 2020. Vol. 162, book 2. Pp. 146–160. doi:10.26907/2541-7738.2020.2.146-160.
13. Sataev P.A., Soloveychik K.S. Startups in economics: definition, essence and characteristics // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2021. Vol. 14, No. 5. Pp. 92–110. doi:10.18721/JE.14507.
14. China's startup ecosystem policy and implications / S. Hyun, H. Lee, Y. Oh, K. Cho // World Economy Brief. 2020. Vol. 10, No. 17. URL: https://ideas.repec.org/p/ris/kiépwe/2020_017.html (date of access: 02.07.2025).
15. Zaeem-Al E. Defining a startup – a critical analysis. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3823361> (date of access: 15.06.2025).
16. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (date of access: 20.06.2025).
17. Russia in Global Innovation Index of 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/386284289_Rossia_v_Globalnom_innovacionnom_indekse_2024_goda (date of access: 15.06.2025).
18. State and Business Comments Bulletin (in graphs and tables). Issue № 529. Support for SMEs and self-employed individuals in the first quarter of 2025. URL: <https://dcenter.hse.ru/news/1060586151.html> (date of access: 26.06.2025).
19. Higher School of Economics has assessed the extent of the decrease in state support for small and medium-sized businesses. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/541306-vse-ocenila-masstaby-snizenia-gospodderzki-malogo-i-srednego-biznesa> (date of access: 26.06.2025).
20. State support for small businesses and the self-employed has decreased by 39% since the beginning of the year. URL: https://allo.tochka.com/news/gospodderzhka-25?utm_campaign=y_news_gospodderzhka-25 (date of access: 14.09.2025).
21. From ideas to production: who helps implement new technologies. URL: <https://www.eg-online.ru/article/497160/> (date of access: 24.08.2025).
22. Balzer H., Askonas J. The Triple Helix after communism: Russia and China compared. URL: https://www.researchgate.net/publication/291420763_The_Triple_Helix_after_communism_Russia_and_China_compared (date of access: 07.07.2025).
23. New measures expected to further bolster private sector. URL: http://english.scio.gov.cn/m/press-room/2025-05/09/content_117866411.html (date of access: 17.07.2025).
24. Russian Venture Capital Market. First Half of 2025. URL: <https://i.moscow/upload/media/default/0001/23/539652ca76c8f81a67df919cf20f8eea1ca06c0a.pdf> (date of access: 05.10.2025).
25. Overview of the Chinese venture market and key trends / The Russian-Asian Union of Industrialists and Entrepreneurs. URL: https://raspp.ru/business_news/obzor-venchurnogo-rynka-kitaya-i-klyuchevye-tendentsii/ (date of access: 24.07.2025).

Информация об авторе

О.Г. Софиев – аспирант Гуманитарного университета.

Information about the author

O.G. Sofuev – postgraduate student of the University of the Humanities.

Статья поступила в редакцию 08.12.2025; одобрена после рецензирования 20.01.2026; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 08.12.2025; approved after reviewing 20.01.2026; accepted for publication 13.05.2026.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Научная статья

УДК 338:004

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-178-185

Стратегия внедрения цифровизации юаня как фактор формирования технологического суверенитета Китая

Михаил Николаевич Лавров¹, Екатерина Владимировна Семенкова²,
Владислав Евгеньевич Вилков³

^{1,2} Государственный университет просвещения, Москва, Россия

¹ Российская академия музыки имени Гнесиных, Москва, Россия

¹ mnlavrov@mail.ru

² katerinavg87@mail.ru

³ СЗИУ РАНХиГС, Санкт-Петербург, Россия, vilkov-ve@ranepa.ru

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена глобальной геоэкономической трансформацией и усилением конкуренции в сфере финансовых технологий. В этом контексте стратегия Китая по созданию собственной цифровой валюты (DCEP) представляет собой уникальный кейс формирования технологического суверенитета в критически важной области. Проблема исследования заключается в анализе комплексного подхода Пекина, который выходит за рамки простой модернизации платежной системы и нацелен на кардинальное изменение архитектуры как внутренней, так и международной финансовой экосистемы. Целью статьи является комплексный анализ стратегии внедрения цифрового юаня как многофункционального инструмента укрепления технологического, экономического и валютного суверенитета Китая. В основе методологии лежит системный подход, включающий анализ нормативно-правовых актов, изучение данных пилотных проектов и сравнительный анализ. В результате исследования установлено, что правовой основой эмиссии стала ратификация поправок в Закон «О Народном банке Китая», которые закрепили за цифровым юанем статус законного платежного средства. Детально рассмотрен успешный опыт пилотных запусков в городах Шэньчжэнь, Сиань и Сучжоу, где была апробирована двухуровневая система распределения и создана комплексная экосистема. Ключевыми ее элементами стали интеллектуальные кошельки с поддержкой офлайн-транзакций и функционалом программируемых денег, а также глубокая интеграция в розничную торговлю и госуслуги. Ключевой вывод статьи заключается в том, что цифровой юань является стратегическим активом, позволяющим Китаю снизить зависимость от глобальных финансовых инфраструктур, таких как SWIFT и Visa/Mastercard, создать новую, контролируемую архитектуру для внутренних и трансграничных расчетов и получить мощный инструмент для реализации точечной монетарной и фискальной политики.

Ключевые слова: цифровой юань, технологический суверенитет, цифровая валюта, Народный банк Китая, финансовые технологии, платежные системы, цифровая экономика, блокчейн, финансовые операции

Основные положения:

- ♦ правовой основой эмиссии цифрового юаня стала ратификация поправок в Закон «О Народном банке Китая», которые законодательно закрепили его статус как суверенного законного платежного средства;
- ♦ успешная реализация пилотных проектов доказала эффективность двухуровневой модели распределения и созданной комплексной экосистемы с использованием интеллектуальных кошельков;

◆ внедрение цифрового юаня позволяет Китаю целенаправленно снижать зависимость от международных платежных систем и формировать новую, контролируемую архитектуру для внутренних и трансграничных финансовых операций;

◆ цифровой юань является стратегическим инструментом реализации точечной монетарной и фискальной политики, что усиливает технологический и экономический суверенитет страны.

Для цитирования: Лавров М.Н., Семенкова Е.В., Вилков В.Е. Стратегия внедрения цифровизации юаня как фактор формирования технологического суверенитета Китая // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 178–185. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-178-185.

FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

Original article

Yuan digitalization strategy as a framework for China's technological sovereignty

Mikhail N. Lavrov¹, Ekaterina V. Semenkova², Vladislav E. Vilkov³

^{1,2} State University of Education, Moscow, Russia

¹ Gnessin Russian Academy of Music, Moscow, Russia

¹ mnlavrov@mail.ru

² katerinavg87@mail.ru

³ North-West Management University, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russia, vilkov-ve@ranepa.ru

Abstract. The relevance of this research topic is driven by the global geoeconomic transformation and increasing competition in the financial technology sector. In this context, China's strategy to create its own digital currency (DCEP) represents a unique case of building technological sovereignty in a critically important area. The study objective is to analyze Beijing's comprehensive approach, which goes beyond simply modernizing the payment system and aims at changing the architecture of both the domestic and international financial ecosystems fundamentally. The aim of this article is to analyze the strategy for implementing the digital yuan comprehensively as a multifunctional tool for strengthening China's technological, economic, and monetary sovereignty. The methodology is based on the system approach, including the analysis for regulations, the study of pilot project data, and a comparative analysis. The study found that the legal basis for the issuance was the ratification of amendments to the Law on the People's Bank of China, which established the digital yuan as legal tender. The successful experience in pilot launches in Shenzhen, Xian, and Suzhou was examined in detail, where the two-level distribution system was tested and a comprehensive ecosystem was created. The key elements include smart wallets supporting offline transactions and programmable money functionality, as well as deep integration into retail and government services. The key finding of the article is that the digital yuan is a strategic asset that allows China to reduce its dependence on global financial infrastructures such as SWIFT and Visa/Mastercard, create a new, controlled architecture for domestic and cross-border settlements, and gain a powerful tool for implementing targeted monetary and fiscal policies.

Keywords: digital yuan, technological sovereignty, digital currency, People's Bank of China, financial technology, payment systems, digital economy, blockchain, financial transactions

Highlights:

◆ the legal basis for issuance of the digital yuan was the ratification of amendments to the People's Bank of China Law, which enshrined its status legally as sovereign legal tender;

◆ the successful implementation of pilot projects has proven effectiveness of the two-level distribution model and created integrated ecosystem using smart wallets;

- ◆ the introduction of the digital yuan allows China to reduce purposefully its dependence on international payment systems and create a new, controlled architecture for domestic and cross-border financial transactions;
- ◆ the digital yuan is a strategic tool for implementing targeted monetary and fiscal policies, strengthening the country's technological and economic sovereignty.

For citation: Lavrov M.N., Semenkova E.V., Vilkov V.E. Yuan digitalization strategy as a framework for China's technological sovereignty // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 178–185. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-178-185.

Введение

На протяжении последних лет Китай активно реализует стратегию внедрения цифрового юаня (e-CNY) как одного из ключевых элементов построения технологического суверенитета страны. Эта инициатива выходит за рамки простой модернизации платежной системы, представляя собой комплексную программу технологической независимости [1, с. 51].

Внедрение собственной цифровой валюты позволяет Китаю создать замкнутую экосистему финансовых технологий, уменьшающую зависимость от международных платежных систем и укрепляющую позиции юаня в мировой финансовой архитектуре. Также e-CNY повышает статус Народного банка Китая, усиливает эффективность денежно-кредитной политики, улучшает возможности управления на макроуровне. В основе этой стратегии лежит построение полноценной технологической цепочки – от алгоритмов шифрования и протоколов передачи данных до пользовательских интерфейсов и мерчант-решений. Это дает возможность Китаю обеспечить полный контроль над своей финансовой инфраструктурой, укрепить финансовый суверенитет, а также экспортировать технологические стандарты через механизмы инициативы «Пояс и путь» [2, с. 57].

Таким образом, цифровой юань становится инструментом формирования новой технологической реальности, где Китай выступает как создатель, а не потребитель глобальных финансовых инноваций. В настоящее время цифровой юань как легитимное платежное средство с государственными гарантиями демонстрирует качественно новые свойства по сравнению с традиционными электронными платежными сервисами. Его внедрение формирует принципиально новую парадигму организации расчетов в национальной экономике.

Это, в свою очередь, создает предпосылки для трансформации механизмов денежно-кредитного и фискального регулирования в Китае [3, с. 302].

Цифровая природа данной валюты позволяет реализовывать точечные инструменты экономической политики с программно-задаваемыми параметрами обращения. Одновременно создается технологический базис для ускорения процессов интернационализации китайской валюты в глобальной финансовой системе. Это обусловлено тем, что архитектура цифрового юаня предусматривает возможность прямых трансграничных расчетов минуя традиционные посреднические структуры. Все это открывает перспективы для формирования альтернативных платежных маршрутов и снижения зависимости от существующих международных расчетных систем.

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении стратегии внедрения цифрового юаня (e-CNY) не как изолированного технологического проекта, а как системного инструмента формирования технологического суверенитета Китая. Новизна также состоит в выявлении специфических механизмов адаптации цифровой валюты для различных социальных групп, включая пенсионеров, что демонстрирует стратегический подход к обеспечению тотального внедрения и снижению социального сопротивления инновации.

Методы

Для реализации поставленных задач в исследовании применяется комплекс взаимодополняющих методов – сравнительно-сопоставительный и институциональный анализ. Сравнительно-сопоставительный анализ используется для системного сравнения цифрового

юаня с традиционными платежными системами и другими цифровыми валютами центральных банков по таким параметрам, как архитектура, степень анонимности, технологические решения и механизмы контроля. Институциональный анализ позволяет выявить взаимосвязь между развитием цифрового юаня и институциональными преобразованиями в китайской финансовой системе. Метод фокусируется на изучении нормативно-правовой базы, роли Народного банка Китая и взаимодействия государственных структур в процессе внедрения.

Результаты

Народный банк Китая последовательно реализует программу внедрения цифрового юаня с 2014 г. Сначала была создана специальная исследовательская группа для глубокого изучения возможностей цифровой валюты. Первые практические испытания начались в конце 2019 г. в нескольких регионах страны [4, с. 72].

Первый этап тестирования цифрового юаня был запущен в трех ключевых регионах, которые были отобраны по принципу экономической значимости и развитости цифровой инфраструктуры [5, с. 120] (табл. 1). Первым пилотным регионом стал Шэньчжэнь, где тестирование проводилось в тесном сотрудничестве с местными транспортными операторами

и розничными сетями. В течение испытательного периода жители города могли скачать специальное приложение через банки-партнеры и получить цифровые юани для оплаты проезда в метро, такси, а также покупок в супермаркетах и торговых центрах. Особенностью реализации в Шэньчжэне стала интеграция с системой социального обеспечения, что позволило проводить выплаты субсидий и пособий в цифровой валюте.

Вторым пилотным регионом был выбран Сучжоу, где акцент сделали на сфере государственных услуг и туризма. Цифровые юани здесь внедрялись для оплаты коммунальных услуг, налогов и сборов, а также для покупки билетов в музеи и исторические достопримечательности. Муниципальные власти организовали специальные информационные центры, где жители могли получить консультацию по использованию нового платежного инструмента. В Сучжоу провели эксперимент по выплате части заработной платы работникам бюджетной сферы в цифровой валюте. Такой подход позволил Китаю протестировать механизмы массовых платежей.

Третьим регионом для тестирования стал Сюньань, где цифровой юань внедрялся преимущественно в сфере бизнеса и межкорпоративных расчетов. Здесь создали специальную экономическую зону: компании могли оплачивать в цифровой валюте аренду поме-

Таблица 1

Сравнительная характеристика пилотных проектов

| Критерий сравнения | Шэньчжэнь | Сучжоу | Сюньань |
|--------------------------------|---|--|---|
| Ключевая сфера тестирования | Транспорт и розничная торговля | Государственные услуги и туризм | Бизнес и межкорпоративные расчеты |
| Основные направления внедрения | Оплата проезда в метро и такси, покупки в супермаркетах и торговых центрах | Оплата коммунальных услуг, налогов, сборов, покупка билетов в музеи и достопримечательности | Оплата аренды помещений, таможенных пошлин и операционных расходов компаниями |
| Уникальные особенности | Интеграция с системой социального обеспечения для выплат субсидий и пособий | Выплата части заработной платы работникам бюджетной сферы, создание консультационных центров | Создание специальной экономической зоны, тестирование офлайн-платежей через NFC |
| Целевая аудитория | Широкие слои населения, пользователи транспорта, получатели социальных выплат | Работники бюджетной сферы, туристы, граждане, оплачивающие госуслуги | Бизнес, компании, корпоративные клиенты |
| Технологические акценты | Приложение банков-партнеров, массовые розничные платежи | Механизмы массовых платежей, информационная поддержка | Офлайн-транзакции (NFC), расчеты между юридическими лицами |

щений, таможенные пошлины и другие операционные расходы. Особенностью Сюньана стало тестирование офлайн-платежей через технологию NFC, что позволяло проводить транзакции без доступа к сети Интернет.

Все три пилотных региона оснастили необходимым терминальным оборудованием, а местные торговые точки получали налоговые льготы за прием цифрового юаня. Банки-операторы вели постоянный мониторинг обратной связи от пользователей, что позволяло оперативно дорабатывать функционал системы.

Реализация проекта осуществлялась через 9 уполномоченных финансовых учреждений: Банк Китая, Сельскохозяйственный банк Китая, Промышленный и коммерческий банк Китая, Китайский строительный банк, Банк связи, Почтовый сберегательный банк, Китайский торговый банк, Коммерческий онлайн-банк и WeBank. Каждый банк разрабатывал собственные сценарии применения цифрового юаня в порученных регионах, создавая специализированные отделы для поддержки пользователей. Постепенное подключение регионов позволяло отрабатывать технологические и организационные решения, начиная с крупных городов и распространяя опыт на менее развитые в цифровом отношении территории. Малые и средние банки присоединялись к проекту позже, используя уже апробированные методики внедрения.

В дальнейшем цифровой юань был запущен на территории всей страны. Его выпуск стал регулироваться в соответствии с поправками, внесенными в Закон «О Народном банке Китая», вступившем в силу 1 марта 2021 г. Специального федерального закона, аналогичного российскому, посвященного исключительно цифровой валюте, в Китае нет.

Обсуждение

Развитие e-CNY – это не просто переход на цифровые платежи, а создание новой финансовой инфраструктуры [6, с. 1121]. Ключевые направления развития можно описать следующим образом: внутри страны продолжится тотальная интеграция цифрового юаня в повседневную жизнь, это касается выплат зарплат, социальных пособий и субсидий напрямую на цифровые кошельки, что повысит целевой ха-

рактиер расходования средств и снизит коррупцию.

Сегодня ожидается глубокая интеграция с системами «умных» городов, где e-CNY станет основой для автоматических платежей в транспорте, коммунальных и государственных услугах. Розничная торговля будет активно стимулироваться к принятию цифрового юаня через программы лояльности и скидки, вытесняя тем самым частные платежные системы Alipay и WeChat Pay с доминирующих позиций или ставя их в зависимость от государственной инфраструктуры [7, с. 404]. Так, ярким примером является внедрение e-CNY в столовой с искусственным интеллектом в сообществе Хунцяо, которую посещают пожилые люди города Шанхая. Его внедрение прошло несколько этапов. Первоначально банки-партнеры организовали на территории заведения консультационные пункты, где специалисты помогали посетителям установить и настроить приложение цифрового юаня на смартфонах. Для клиентов, не имеющих смартфонов, были предусмотрены физические карты с чипом цифрового юаня, которые пополнялись через терминалы самообслуживания, установленные в столовой. Процесс оплаты был максимально упрощен. После выбора блюд и автоматического распознавания их стоимости системой компьютерного зрения клиенту достаточно поднести QR-код в приложении или физическую карту к считывающему устройству. Следует отметить, что транзакция занимает менее трех секунд, что значительно быстрее традиционных способов оплаты. Особенностью реализации стало дублирование голосового оповещения о сумме списания и остатке средств, что особенно важно для слабовидящих пожилых людей.

Стимулирование использования цифрового юаня осуществляется через систему целевых скидок. При оплате цифровым юанем предоставляется дополнительная скидка 30%, которая суммируется с базовой льготой для пенсионеров. В дополнение к этому банки еженедельно проводили акции (бесплатное приобретение продуктов питания) на определенные позиции меню при условии использования цифровой валюты. Администрация столовой отмечает, что за 2 месяца таких мероприятий доля расчетов цифровым юанем вы

Таблица 2

Подходы Китая по внедрению цифрового юаня среди пожилых людей

| Направление внедрения | Конкретные меры и инструменты |
|---|--|
| Адаптация под разные уровни технологической грамотности | Консультационные пункты в заведении с помощью специалистов банков. Предоставление физических карт с чипом цифрового юаня для клиентов без смартфонов с пополнением через терминалы самообслуживания |
| Упрощение процесса оплаты | Распознавание стоимости блюд системой компьютерного зрения. Оплата за 3 секунды путем поднесения QR-кода в приложении или физической карты к считывателю. Голосовое оповещение о сумме списания и остатке средств для слабовидящих |
| Стимулирование использования | Дополнительная скидка 30% при оплате цифровым юанем, суммируемая с базовой льготой для пенсионеров. Еженедельные акции банков с полной скидкой на определенные позиции меню |
| Обучение и поддержка | Иллюстрированные инструкции с крупным шрифтом. Специальное обучение сотрудников столовой консультированию по использованию цифрового юаня. Проведение мастер-классов по четвергам с демонстрацией операций на учебном приложении |
| Интеграция в бизнес-процессы и аналитика | Фиксация поступлений в реальном времени. Аналитика популярности блюд для оптимизации закупок ингредиентов. Внедрение системы лояльности с начислением бонусов в цифровых юанях за регулярные посещения |

росла с 5% до 40% от общего количества транзакций.

Для решения проблемы цифровой грамотности пожилых людей разработаны иллюстрированные инструкции с крупным шрифтом, а сотрудники столовой прошли специальное обучение по консультированию по вопросам использования цифрового юаня. По четвергам проводятся мастер-классы, где на примере учебного приложения показывают основные операции: пополнение счета, проверку баланса, историю операций.

Интеграция цифрового юаня в автоматизированную систему столовой позволила также оптимизировать учет. Все поступления фиксируются в реальном времени, а аналитика по популярности блюд помогает точнее формировать закупки ингредиентов. Для постоянных клиентов внедрена система лояльности с начислением бонусов в цифровых юанях за регулярные посещения (табл. 2).

Заключение

Несмотря на достигнутые успехи в апробации цифрового юаня, его дальнейшее развитие требует системного решения трех фундаментальных задач [8]. Первостепенное значение имеет оптимизация платежной инфраструктуры, которая подразумевает не только

масштабирование приемной среды, но и качественное улучшение пользовательского опыта. Это включает разработку интеллектуальных кошельков с расширенным функционалом, адаптированных под различные потребности, а также расширение сфер применения цифровой валюты в реальном секторе экономики. Такой функционал может включать программируемые платежи, автоматическое начисление процентов, интеграцию с системами лояльности, возможность условного блокирования средств для целевых расходов или создание смарт-контрактов.

Параллельно необходима модернизация платежных систем торгово-сервисных предприятий для обеспечения бесперебойного экосистемного взаимодействия.

Правовой аспект развития получает новый импульс после закрепления статуса цифрового юаня в проекте поправок к закону о Национальном Банке Китая, где признается двойственная природа национальной валюты – в наличной и цифровой формах. Однако для формирования целостного регулирования требуется не только адаптация существующих нормативных актов, но и разработка специализированных правовых институтов, учитывающих специфику цифровой валюты. Создание такой всеобъемлющей нормативной

базы станет основой для устойчивой интеграции цифрового юаня в финансовую систему страны.

Опыт внедрения Китая цифрового юаня наиболее интересен для России. В первую очередь перед его массовым запуском следует внедрить пилотные проекты, провести обучение среди населения, в частности среди его

наиболее уязвимых групп (пенсионеры, малообеспеченные граждане, лица с инвалидностью). Не менее важной является необходимость разработки инструкций для финансово-кредитных учреждений по работе с населением при внедрении цифрового рубля. Все это позволит обеспечить успешный запуск цифрового рубля в России.

Список источников

1. Кочергин Д.А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. Т. 16, № 1. С. 51–78.
2. Мамаева Ю.А. Цифровой юань E-CNY: перспективы развития государственной цифровой валюты Китая // *Современная Азия: политика, экономика, общество*. 2024. № 1. С. 57–64.
3. Николаев А.В. Цифровой юань: особенности цифровой валюты Китая // *Russian Economic Bulletin*. 2023. Т. 6, № 5. С. 302–305.
4. Цзинвэнь В. Цифровой юань – официальная цифровая валюта Китая: юридическая природа и тенденции развития // *Электронное приложение к Российскому юридическому журналу*. 2022. № 1. С. 72–80.
5. Чэнь Ц., Нестеров И.О. Цифровые валюты центрального банка: цифровой юань и его роль в развитии цифровой экономики Китая // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2023. Т. 31, № 1. С. 120–133.
6. Аносов Б.А. Регулирование сомнительных валютных операций и развитие цифрового юаня в КНР // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28, № 11. С. 1121–1132.
7. Грязнов С.А., Кузнецов М.И., Николаева И.В. Дизайн, проблемы и перспективы цифрового юаня: опыт Китая // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 8 (157). С. 404–407.
8. Mohammad R. Davoodalhosseini. Central bank digital currency and monetary policy // *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2021.

References

1. Kochergin D.A. Digital currencies of central banks: experience of implementing the digital yuan and the development of the digital ruble concept // *Russian Journal of Economics and Law*. 2022. Vol. 16, No. 1. Pp. 51–78.
2. Mamaeva Yu.A. Digital yuan E-CNY: prospects for the development of China's national digital currency // *Modern Asia: Politics, Economy, Society*. 2024. No. 1. Pp. 57–64.
3. Nikolaev A.V. Digital yuan: features of China's digital currency // *Russian Economic Bulletin*. 2023. Vol. 6, No. 5. Pp. 302–305.
4. Jingwen W. Digital yuan – the official digital currency of China: legal nature and development trends // *Electronic Supplement to the Russian Law Journal*. 2022. No. 1. Pp. 72–80.
5. Chen C., Nesterov I.O. Central bank digital currencies: the digital yuan and its role in the development of China's digital economy // *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economy*. 2023. Vol. 31, No. 1. Pp. 120–133.
6. Anosov B. A. Regulation of questionable foreign exchange transactions and the development of the digital yuan in China // *Economy and Management*. 2022. Vol. 28, No. 11. Pp. 1121–1132.
7. Gryaznov S.A., Kuznetsov M.I., Nikolaeva I.V. Design, problems, and prospects of the digital yuan: the Chinese experience // *Economy and Entrepreneurship*. 2023. No. 8 (157). Pp. 404–407.
8. Mohammad R. Davoodalhosseini. Central bank digital currency and monetary policy // *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2021.

Информация об авторах

М.Н. Лавров – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения, доцент кафедры продюсерства исполнительских искусств Российской академии музыки имени Гнесиных;

Е.В. Семенкова – старший преподаватель кафедры финансово-экономического и бизнес-образования Государственного университета просвещения;

В.Е. Вилков – преподаватель СЗИУ РАНХиГС.

Information about the authors

M.N. Lavrov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Associate Professor of the Department of Performing Arts Production of the Gnessin Russian Academy of Music;

E.V. Semenkova – senior lecturer of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education;

V.E. Vilkov – lecturer of the North-West Management University, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Статья поступила в редакцию 30.11.2025; одобрена после рецензирования 16.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 30.11.2025; approved after reviewing 16.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.

Общепринятые требования к научной статье

| Метаданные | Комментарии | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------------|---|-----------------------------------|--|-------------------------|--|----------------------------|--|----------------------------|--|
| Заголовок (Title) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Объем – 10–12 слов. ◆ Содержит основные ключевые слова, нельзя использовать аббревиатуры и формулы. | | | | | | | | | | |
| Сведения об авторах (Information about authors) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Содержат ФИО и аффилиации авторов. ◆ Очередность упоминания авторов зависит от их вклада в выполненную работу. ◆ В аффилиации указываются организация, город, страна. ◆ Название организации (рус./англ.) должно совпадать с названием в ее Уставе. ◆ При транслитерации ФИО автор должен придерживаться единообразного написания во всех статьях. | | | | | | | | | | |
| Аннотация (Abstract) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Объем – 150–250 слов. ◆ Отражает актуальность темы исследования, постановку проблемы, цели исследования, методы исследования, результаты и ключевые выводы. | | | | | | | | | | |
| Ключевые слова (Keywords) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Объем – 8–10 слов и словосочетаний. ◆ Отражают специфику темы, объект и результаты исследования. | | | | | | | | | | |
| Основные положения (Highlights) | Содержат 3–5 пунктов маркированного списка, кратко отражающих ключевые результаты исследования. | | | | | | | | | | |
| Текст статьи | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Введение (Introduction)</td> <td>Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Методы (Materials and Methods)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Результаты (Results)</td> <td>Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы).</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Обсуждение (Discussion)</td> <td> Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: <ul style="list-style-type: none"> ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований. </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Заключение (Conclusion)</td> <td>Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них.</td> </tr> </table> | Введение (Introduction) | Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования. | Методы (Materials and Methods) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений. | Результаты (Results) | Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы). | Обсуждение (Discussion) | Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: <ul style="list-style-type: none"> ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований. | Заключение (Conclusion) | Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них. |
| Введение (Introduction) | Представляет актуальность темы исследования, обзор литературы по теме исследования, постановку проблемы исследования, формулирование цели и задач исследования. | | | | | | | | | | |
| Методы (Materials and Methods) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Детально описывают методы и схему экспериментов /наблюдений, позволяющие воспроизвести их результаты, пользуясь только текстом статьи. ◆ Описывают материалы, приборы, оборудование и другие условия проведения экспериментов/наблюдений. | | | | | | | | | | |
| Результаты (Results) | Излагают фактические результаты исследования (текст, таблицы, рисунки, формулы). | | | | | | | | | | |
| Обсуждение (Discussion) | Содержит интерпретацию полученных результатов исследования, включая: <ul style="list-style-type: none"> ◆ соответствие полученных результатов гипотезе исследования; ◆ ограничения исследования и обобщения его результатов; ◆ предложения по практическому применению; ◆ предложения по направлению будущих исследований. | | | | | | | | | | |
| Заключение (Conclusion) | Содержит краткие итоги разделов статьи без повторения формулировок, приведенных в них. | | | | | | | | | | |
| Благодарности (Acknowledgments) | Автор выражает: <ul style="list-style-type: none"> ◆ признательность коллегам за помощь; ◆ благодарность за финансовую поддержку исследования. | | | | | | | | | | |
| Список источников (References) | Содержит только источники, использованные при подготовке статьи и оформленные в соответствии со стандартом, принятым в издательстве. | | | | | | | | | | |

Научно-практический журнал

**ВЕСТНИК
САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

№ 5 (259) 2026 г.

Главный редактор – и.о. ректора СГЭУ, доктор экономических наук,
профессор Е.А. Кандрашина

Издательская группа:
М.И. Анисимова, Н.И. Амплеева

Дата выхода в свет 25.05.2026. Формат 60x84/8. Бумага офсетная.
Гарнитура «Franklin Gothic Book». Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,86 (23,50). Уч.-изд. л. 21,51.
Тираж 1000 экз. Свободная цена. Заказ № 199.

Издатель - ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

Science and practice journal

VESTNIK
OF SAMARA STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS

№ 5 (259) 2026

Chief editor – Acting Rector of SSUE, Doctor of Economics,
Professor E.A. Kandrashina

The English translations are edited by the International Office
of Samara State University of Economics

Approved for publication 25.05.2026. Format 60x84/8.
Offset paper. Type «Franklin Gothic Book». Offset printing. Printed signatures 21,86 (23,50).
Publisher's signatures 21,51. Circulation 1000 copies.

Publishing house of Samara State University of Economics.
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

Printed in the Printing House of Samara State University of Economics.
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.