Вестник университета №2/2026

Теоретический и научно-методический журнал | *Издается с января 1999 г.*

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Агапов В.С. – д-р психол. наук, проф.
Агранат Д.Л. – д-р социол. наук, канд. юрид. наук, проф.
Азоев Г.Л. – д-р экон. наук, проф.
Антоненко И.В. – д-р психол. наук, проф.
Верещагина А.В. – д-р социол. наук, проф.
Воронин В.Н. – д-р психол. наук, проф.
Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, проф.
Долматович И.А. – д-р экон. наук, проф.
Дубицкий В.В. – д-р социол. наук, канд. хим. наук, проф.
Ионцева М.В. – д-р психол. наук, проф.
Каменева Т.Н. – д-р социол. наук, проф.
Клейнер Г.Б. – д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН
Ковалев В.В. – д-р социол. наук, проф.
Красовский Ю.Д. – д-р социол. наук, проф.
Крупнов А.И. – д-р психол. наук, проф.
Кузнецов Н.В. – д-р экон. наук, канд. техн. наук, проф.
Ломовцева О.А. – д-р экон. наук, проф.
Магомедов М.Д. – д-р экон. наук, проф.
Максимова С.Г. – д-р социол. наук, проф.
Митрофанова Е.А. – д-р экон. наук, проф.
Мищенко В.В. – д-р экон. наук, проф.
Новиков В.Г. – д-р социол. наук, проф.
Райченко А.В. – д-р экон. наук, проф.
Сорокина Г.П. – д-р экон. наук, проф.
Строев В.В. – д-р экон. наук, проф.
Тихонова Е.В. – д-р социол. наук, проф.
Чудновский А.Д. – д-р экон. наук, проф.
Шаповалова И.С. – д-р социол. наук, проф.
Эриашвили Н.Д. – д-р экон. наук, канд. юрид. наук, канд ист. наук, проф.

Журнал входит в Перечень ВАК (К2) рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по направлениям: 5.2.1 – Экономическая теория (экономические науки), 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки), 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономические науки), 5.2.4 – Финансы (экономические науки), 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки), 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки), 5.3.1 – Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки), 5.3.3 – Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки), 5.3.4 – Педагогическая психология, психодиагностика цифровых образовательных сред (психологические науки), 5.3.5 – Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки), 5.3.7 – Возрастная психология (психологические науки), 5.4.1 – Теория, методология и история социологии (социологические науки), 5.4.2 – Экономическая социология (социологические науки), 5.4.3 – Демография (социологические науки), 5.4.4 – Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки), 5.4.5 – Политическая социология (социологические науки), 5.4.6 – Социология культуры (социологические науки), 5.4.7 – Социология управления (социологические науки).

© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2026

Главный редактор
В.В. Строев

Ответственный за выпуск
Л.Н. Алексеева

Редактор
А.Д. Капарчук

Выпускающий редактор и компьютерная верстка
Е.А. Гусева

Технический редактор
А.Р. Волкова

Зарегистрирован в Роскомнадзоре,
свидетельство ПИ № ФС77-1361 от 10.12.1999 г.
В запись о регистрации внесены изменения,
регистрационный номер ПИ № ФС 77-76215 от 12.07.2019 г.

Подп. в печ. 06.03.2026 г.
Формат 60×90/8
Объем 36,75 печ. л.
Бумага офисная
Печать цифровая
Тираж 1 000 экз.
(первый завод 25 экз.)
Заказ № 18_Т

Издается в авторской редакции

Ответственность за сведения,
представленные в издании, несут авторы

Все публикуемые статьи прошли
обязательную процедуру рецензирования

Издательство: Издательский дом ГУУ
(Государственный университет управления)

Адрес редакции:
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99
E-mail: izdat.guu@yandex.ru
http://www.vestnik.guu.ru

Статьи доступны по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная, согласно которой возможно неограниченное распространение и воспроизведение этих ста-тей на любых носителях при условии указания автора и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии с правилами научного цитирования https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

16+

Vestnik universiteta No. 2/2026

Scientific and methodological journal *Published since January 1999*

EDITORIAL BOARD

Agapov V.S. – Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Agranat D.L. – Dr. Sci. (Sociol.), Cand. Sci. (Jur.), Prof.
Azoev G.L. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Antonenko I.V. – Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Vereshchagina A.V. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Voronin V.N. – Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Groshev I.V. – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Dolmatovich I.A. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Dubitsky V.V. – Dr. Sci. (Sociol.), Cand. Sci. (Chem.), Prof.
Iontseva M.V. – Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Kameneva T.N. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Kleiner G.B. – Dr. Sci. (Econ.), Prof., RAS Corresponding Member
Kovalev V.V. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Krasovsky Yu.D. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Krupnov A.I. – Dr. Sci. (Psy.), Prof.
Kuznetsov N.V. – Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Engr.), Prof.
Lomovtseva O.A. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Magomedov M.D. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Maximova S.G. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Mitrofanova E.A. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Mishchenko V.V. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Novikov V.G. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Raychenko A.V. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Sorokina G.P. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Stroev V.V. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Tihonova E.V. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Chudnovskii A.D. – Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Shapovalova I.S. – Dr. Sci. (Sociol.), Prof.
Eriashvili N.D. – Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Jur.), Cand. Sci. (Hist.), Prof.

Editor-in-chief
V.V. Stroev

Responsible for issue
L.N. Alekseeva

Editor
A.D. Kaparchuk

Executive editor and desktop publishing
E.A. Guseva

Technical editor
A.R. Volkova

Registered in the Roskomnadzor
Certificate PI No. FS77-1361 from 10.12.1999
Changes have been made to the registration record
Registration number PI No. FS 77-76215 from 12.07.2019

Signed to print 06.03.2026
Format 60×90/8
Size 36,75 printed sheets
Offset paper
Digital printing
Circulation 1,000 copies
(the first factory 25 copies)
Print order No. 18_T

Published in author's edition

The authors are responsible for the information presented in the publication

All published articles have undergone a peer review procedure

The journal is part of the Higher Attestation Commission (VAK K2) list of peer-reviewed scientific publications, in which are released the principal scientific results of dissertations for the Degree of Candidate of Sciences, but also the Degree of Doctor of Sciences, the following areas are published: 5.2.1 – Economic theory (economic sciences), 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics (economic sciences), 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences), 5.2.4 – Finance (economic sciences), 5.2.5 – World economy (economic sciences), 5.2.6 – Management (economic sciences), 5.3.1 – General psychology, personality psychology, history of psychology (psychological sciences), 5.3.3 – Labour psychology, engineering psychology, cognitive ergonomics (psychological sciences), 5.3.4 – Pedagogical psychology, psychodiagnostics of digital educational environments (psychological sciences), 5.3.5 – Social psychology, political and economic psychology (psychological sciences), 5.3.7 – Age psychology (psychological sciences), 5.4.1 – Theory, methodology and history of sociology (sociological sciences), 5.4.2 – Economic sociology (sociological sciences), 5.4.3 – Demography (sociological sciences), 5.4.4 – Social structure, social institutions and processes (sociological sciences), 5.4.5 – Political sociology (sociological sciences), 5.4.6 – Cultural sociology (sociological sciences), 5.4.7 – Sociology of management (sociological sciences).

Publishing: Publishing house of the State University of Management

Editor's office:
109542, Russia, Moscow, Ryazansky Prospekt, 99
State University of Management
E-mail: izdat.guu@yandex.ru
http://www.vestnik.guu.ru

The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0. This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

© ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2026

16+

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Степанова Д.А., Малькова А.А., Сычёва С.М.
Инструменты и методы цифровизации программно-проектного управления 5

СТРАТЕГИИ И ИННОВАЦИИ

Боборыкина А.Е.
Модель оказания платных консультационных услуг Федеральной таможенной службы Российской Федерации как инструмент повышения качества таможенного администрирования 18

Серинова А.В., Шемякина Т.Ю.
Стратегическое управление в меняющихся условиях рынка лизинга 28

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Алабина Т.А.
Проблемы цифровизации управления производственной деятельностью в строительстве 38

Афанасьев В.Я., Байкова О.В., Большакова О.И., Любимова Н.Г., Романцов А.А.
Совершенствование интеграционных связей российской нефтепереработки и нефтегазохимии в условиях структурной трансформации нефтегазового комплекса 52

Возгомент Н.В., Астафьева О.Е.
Прогнозирование бизнес-процессов в промышленности строительных материалов 70

Дерен И.И., Земляникина А.Д.
Мультипликативный эффект от нового механизма формирования региональной политики развития туристской индустрии на основании программно-проектного подхода (на примере Владимирской области) 81

Офицерова Н.А.
Управление процессами развития туристско-рекреационного потенциала территории на основе межмуниципальных связей 96

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Бабанин И.О.
Возобновляемая энергетика и ее роль в энергополитике Российской Федерации и других стран 105

Васкевич Т.В., Степурина Д.В.
Моделирование и оценка индикаторов цифровой экономики Российской Федерации 115

Колесникова Е.Н.
Квази-бухгалтерские документы как феномен цифровой экономики 126

Мога И.С., Горбунова Л.П.
Инструменты адаптации торговли сельскохозяйственной продукцией Российской Федерации к новым глобальным вызовам 139

Сидоренко С.В., Антропова М.Ю., Варданян Э.А., Силаева А.О.
Влияние современных вызовов развития мировой экономики на выбор инструментов политики импортозамещения в агропромышленном комплексе Российской Федерации 152

Фам З.Ч.
Электронная коммерция в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии: экономические вызовы и перспективы в контексте торговых соглашений 164

ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

Гамарник И.А.
Государственный долг Российской Федерации: пути улучшения управления и минимизации рисков 175

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

Ботавина Е.Б., Кайдалова Т.А.
Особенности обучения иностранному языку в инклюзивной вузовской среде 190

Захаров М.Ю., Шишкова А.В.
Искусство управления знаниями в китайской традиции: когнитивный дар как форма ритуального взаимодействия 200

Титор С.Е.
Влияние современных трансформационных явлений в обществе на мотивацию к деторождению 208

Шацкая Е.А.
Методологические основы исследования социального портрета сотрудника полиции 220

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПСИХОЛОГИИ

Глум Т.П.
Включенное наблюдение в молодежном сообществе: неформальные правила и практики взаимодействия 229

Горожанкин А.А.
Особенности мотивации аффилиации у студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья 243

Ионцева М.В., Щербакова Я.В., Джумабаев О.С.
Роль лидеров неформальных групп осужденных в системе пенитенциарной субкультуры 253

Колиниченко И.А., Басанова Е.Е.
Оценка студентами комплементарных стереотипов компетентности и теплоты у фантастических персонажей с разным благосостоянием 264

Павлова Л.Б.
Кросс-культурный анализ восприятия социального статуса пожилыми людьми в Российской Федерации и Китае 275

ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

Костриков С.П., Чуев С.В.
О допущении лиц, окончивших курс Александровского коммерческого училища в Москве к приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения (из архивного дела, апрель–август 1892 г.) 288

CONTENTS

CURRENT ISSUES OF MANAGEMENT

D.A. Stepanova, A.A. Malkova, S.M. Sycheva
Digitalization tools and methods in program and project management: analysis and authorial approach 5

STRATEGIES AND INNOVATIONS

A.Ye. Boborykina
A model for providing paid consulting services by the Federal Customs Service of Russia as a tool for improving the quality of customs administration 18

A.V. Serinova, T.Yu. Shemyakina
Strategic management in the changing leasing market environment 28

DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MANAGEMENT

T.A. Alabina
Issues of production management digitalization in construction 38

V.Ya. Afanasiev, O.V. Baykova, O.I. Bolshakova, N.G. Lyubimova, A.A. Romantsov
Improving integration links between Russian oil refining and petrochemistry in the context of structural transformation in the oil and gas complex 52

N.V. Vozgoment, O.Ye. Astafyeva
Business process forecasting in the building materials industry 70

I.I. Deren, A.D. Zemlyanikina
Multiplier effect of the new mechanism for forming regional policy for tourism industry development based on the program-project approach (the Vladimir Region case) 81

N.A. Ofitserova
Managing tourist and recreational potential spatial development based on intermunicipal relations 96

ECONOMICS: PROBLEMS, SOLUTIONS AND PROSPECTS

I.O. Babanin
Renewable energy and its role in energy policy of Russia and other countries 105

T.V. Vaskevich, D.V. Stepurina
Modeling and evaluating digital economy indicators in Russia 115

E.N. Kolesnikova
Quasi-accounting documents as a phenomenon in digital economy 126

I.S. Moga, L.P. Gorbunova
Adapting Russia's agricultural trade to new global challenges 139

S.V. Sidorenko, M.Yu. Antropova, E.A. Vardanyan, A.O. Silaeva
The impact of modern challenges in the world economy development on the choice of import substitution policy instruments in the Russian agro-industrial complex 152

Ch.P. Duy
ASEAN E-commerce: Economic Challenges and Prospects under Trade Agreements 164

FINANCE AND BANKING

I.A. Gamarnik
Russian public debt: ways to improve management and minimize risks 175

SOCIAL TECHNOLOGIES AND PROCESSES

E.B. Botavina, T.A. Kaydalova
Features of teaching a foreign language in an inclusive university environment 190

M.Yu. Zakharov, A.V. Shishkova
The art of knowledge management in the Chinese tradition: cognitive gift as a form of ritual interaction 200

S.E. Titor
The impact of modern transformational phenomena in society on motivation to procreate 208

E.A. Shatskaya
Methodological foundations of the study of a police officer's social portrait 220

CURRENT TRENDS IN PSYCHOLOGY

T.P. Glum
Enabled surveillance in the youth community: informal rules and practices of interaction 229

A.A. Gorozhankin
Peculiarities of affiliation motivation among students from the Middle East and far abroad 243

M.V. Iontseva, Ya.V. Scherbakova, O.S. Dzhumabaev
The role of leaders of informal groups of convicts in the penitentiary subculture system 253

I.A. Kolinichenko, E.E. Basanova
Students' assessment of complementary stereotypes of competence and warmth in fantasy characters with different wealth levels 264

L.B. Pavlova
Cross-cultural analysis of social status perception by elderly people in Russia and China 275

HISTORICAL EXCURSUS

S.P. Kostrikov, S.V. Chuev
On the admission of persons who have completed the course of the Alexander Commercial School in Moscow to admission tests for enrolling in special higher educational institutions (archive files, April–August 1892) 288

УДК 331 JEL M15 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-5-17

Инструменты и методы цифровизации программно-проектного управления

Степанова Дарья Алексеевна
Магистрант
ORCID: 0009-0002-8337-0906, e-mail: dashastepanovu@mail.ru

Малькова Александра Антоновна
Магистрант
ORCID: 0009-0008-3205-5301, e-mail: sasha.malkova.2001@mail.ru

Сычёва Светлана Михайловна
Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом
ORCID: 0000-0003-2889-6892, e-mail: sychevasm@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В условиях стремительного развития цифровых технологий и возрастания турбулентности внешней среды традиционные подходы к программно-проектному управлению демонстрируют ограничения: низкую гибкость, слабую адаптивность и ограниченную интеграцию с цифровыми платформами. Цель настоящего исследования – систематизация методологических основ цифровизации программно-проектного управления и анализ трансформации управленческих моделей в цифровой экономике. Показано, что классические модели (Waterfall, каскадная, гибридная) эффективны лишь в стабильной среде, но теряют актуальность при высокой изменчивости условий. Современные методологии (Agile, Scrum, Kanban) обеспечивают гибкость и итеративность, однако требуют интеграции с цифровыми инструментами. Особое внимание уделено бизнес-аналитике (BI), системам совместной работы, технологиям искусственного интеллекта и цифровым двойникам как ключевым элементам цифрового управления. Методологическую основу исследования составили системный, функционально-аналитический и компаративный подходы, позволившие выявить противоречия между традиционными схемами и требованиями цифровой среды. Установлено, что успешная цифровизация программно-проектного управления предполагает проактивное управление рисками, мониторинг метрик в реальном времени, сквозную прозрачность процессов и адаптивную архитектуру управления. Результаты исследования могут быть использованы при разработке концептуальных моделей цифрового программно-проектного управления, формировании стратегий цифровой трансформации в государственных и корпоративных структурах, а также для совершенствования управленческих практик в условиях постоянных изменений.

Ключевые слова

Программно-проектное управление, цифровизация, управление проектами, цифровые инструменты, искусственный интеллект, цифровой двойник, бизнес-аналитика, управление изменениями, гибкие методологии, цифровая трансформация

Для цитирования: Степанова Д.А., Малькова А.А., Сычёва С.М. Инструменты и методы цифровизации программно-проектного управления//Вестник университета. 2026. № 2. С. 5-17.

© Степанова Д.А., Малькова А.А., Сычёва С.М., 2026
Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Digitalization tools and methods in program and project management: analysis and authorial approach

Darya A. Stepanova
Graduate Student
ORCID: 0009-0002-8337-0906, e-mail: dashastepanovu@mail.ru

Aleksandra A. Malkova
Graduate Student
ORCID: 0009-0008-3205-5301, e-mail: sasha.malkova.2001@mail.ru

Svetlana M. Sycheva
Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department
ORCID: 0000-0003-2889-6892, e-mail: sychevasm@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract
In the context of rapid development of digital technologies and the increasing turbulence of the external environment, traditional approaches to program and project management demonstrate limitations: low flexibility, weak adaptability, and limited integration with digital platforms. The purpose of the study is to systematize the methodological foundations of program and project management digitalization and analyze the management models transformation in digital economy. It has been shown that the classical models (Waterfall, cascade, and hybrid) are effective only in a stable environment, but lose relevance when conditions are highly variable. Modern methodologies (Agile, Scrum, and Kanban) provide flexibility and iterativity, but require integration with digital tools. Special attention has been paid to business intelligence, collaboration systems, artificial intelligence technologies, and digital twins as key elements of digital management. The methodological basis of the study has been made up of systematic, functional-analytical, and comparative approaches, which made it possible to identify contradictions between traditional schemes and the digital environment requirements. It has been established that successful digitalization of program and project management involves proactive risk management, real-time monitoring of metrics, end-to-end transparency of processes, and adaptive management architecture. The study results can be used in developing conceptual models of digital program and project management, forming digital transformation strategies in government and corporate structures, as well as improving management practices in the face of constant change.

Keywords
Program and project management, digitalization, project management, digital tools, artificial intelligence, digital twin, business analytics, change management, agile methodologies, digital transformation

For citation: Stepanova D.A., Malkova A.A., Sycheva S.M. (2026) Digitalization tools and methods in program and project management: analysis and authorial approach. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 5-17.

© Stepanova D.A., Malkova A.A., Sycheva S.M., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация во всех секторах экономики продолжает оказывать системное влияние на характер управленческих процессов. Согласно данным Research and Markets, глобальный рынок цифровой трансформации в 2025 г. оценивается в 2,11 трлн долл. США, что на 20,6 % превышает показатели 2024 г.[1]. Инвестиции в информационные технологии также демонстрируют устойчивый рост: по прогнозам Gartner, мировые информационно-технологические расходы в 2025 г. превысят 5,43 трлн долл. США, что обусловлено масштабным внедрением облачных решений, аналитических платформ и искусственного интеллекта (далее – ИИ)[2].

В области управления проектами эти изменения проявляются особенно остро. Согласно данным международных аналитических платформ, более 88 % организаций в 2025 г. используют цифровые инструменты управления проектами, а свыше 70 % команд работают в гибридном или удаленном формате, что требует пересмотра методологических основ управления[3,4]. Доминирующее положение все более уверенно занимают гибкие управленческие подходы, включая Agile, Scrum и их производные. По данным ClickUp, Agile-методологии в настоящее время применяются в 71 % организаций, что указывает на значительный отход от иерархически жестких моделей[5].

Наряду с этим наблюдается активное внедрение технологий ИИ в управление проектами. По информации McKinsey, к 2025 г. ИИ используется более чем в 38 % организаций для целей прогнозирования рисков, автоматизации планирования и аналитики отклонений от графика[6]. Эти процессы трансформируют не только инструментарий, но и сами принципы принятия решений в условиях высокой степени неопределенности, сжатия проектных циклов и повышенной динамики внешней среды.

На этом фоне возникает объективная необходимость в теоретическом переосмыслении программно-проектного управления как управленческой дисциплины. Классические модели, такие как водопадная (англ. Waterfall), каскадная и гибридная, демонстрируют ограниченную применимость в цифровой среде, где доминируют требования к прозрачности, гибкости и адаптивности.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых тенденций и проблем цифровизации программно-проектного управления в контексте современной цифровой экономики, а также осмысление необходимости пересмотра теоретико-методологических оснований программно-проектного управления (далее – ППУ).

Гипотеза исследования заключается в том, что традиционные модели ППУ, разработанные в индустриальную эпоху, не обеспечивают должного уровня адаптивности, прозрачности и предиктивности в условиях цифровой трансформации, что требует формирования новых подходов, интегрирующих современные цифровые инструменты и методы.

ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ППУ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Цифровизация экономики, сопровождаемая стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, оказывает фундаментальное влияние на трансформацию моделей управления в организациях. Одной из наиболее чувствительных к этим изменениям сфер является ППУ, где необходимость координации множества параллельных, взаимосвязанных проектов требует высокой степени адаптивности, прозрачности и оперативности в принятии решений. Современные организации действуют в условиях постоянной турбулентности внешней среды, ускорения технологических циклов и возросших требований к результативности программных инициатив. Это диктует переход от иерархически жестких и последовательно ориентированных моделей к гибким, цифрово насыщенным системам управления, способным поддерживать стратегическую устойчивость в условиях высокой неопределенности.

[1] Research and Markets. Digital Transformation Market Outlook 2025. Режим доступа: https://www.researchandmarkets.com (дата обращения: 12.11.2025).

[2] Gartner. Worldwide IT Spending Forecast 2025. Режим доступа: https://www.gartner.com (дата обращения: 12.11.2025).

[3] Онлайн-проджект: эффективное управление задачами в цифровой среде. Режим доступа: https://sky.pro/wiki/management/onlajn-prodzhekt-effektivnoe-upravlenie-zadachami-v-tsifrovoj-srede/ (дата обращения: 12.11.2025).

[4] День не для офиса: как борьба за рабочий график стала главным HR-конфликтом. Режим доступа: https://www.forbes.ru/mneniya/539784-den-ne-dla-ofisa-kak-bor-ba-za-rabocij-grafik-stala-glavnym-hr-konfliktom (дата обращения: 12.11.2025).

[5] Agile Adoption and Project Management Trends Report 2025. Режим доступа: https://clickup.com (дата обращения: 12.11.2025).

[6] McKinsey & Company. The State of AI in Project Management, 2025. Режим доступа: https://www.mckinsey.com (дата обращения: 12.11.2025).

ППУ как дисциплина прошло долгий путь развития от жестко структурированных моделей середины XX в. до гибких и адаптивных подходов, отвечающих вызовам цифровой эпохи. Изначально оно формировалось в рамках индустриального управления, где основное внимание уделялось линейному планированию, контролю за сроками, бюджетом и объемом работ. Наиболее ярким примером таких подходов является водопадная модель (Waterfall), впервые систематизированная У. Ройсом в 1970 г. [1]. Ее отличительными чертами стали четкая последовательность фаз проекта, высокая степень регламентации и минимизация отклонений от заданного плана. Впоследствии возникла каскадная модель, допускающая частичное перекрытие стадий, однако сохраняющая фазовую природу. Эти модели оказались эффективными в стабильных и предсказуемых условиях, особенно в сферах с длительным жизненным циклом проектов – строительстве, оборонной промышленности, инжиниринге.

С 1990-х гг. на фоне ускорения технологических изменений, усиливающейся глобализации и возрастания роли информационных технологий, традиционные модели ППУ стали демонстрировать уязвимость. Возникла потребность в подходах, способных быстро реагировать на изменение требований, обеспечивать обратную связь и гибкость при реализации задач. Это стало основой для появления итеративных и инкрементальных методологий, таких как Agile, Scrum, Kanban и др.

Эти подходы делают акцент на ценности для конечного пользователя, кросс-функциональном взаимодействии команд и непрерывном улучшении. Вместо линейной логики исполнения проект разбивается на короткие спринты, результаты которых подлежат постоянному пересмотру и адаптации. Таким образом, произошел переход от «жесткого» управления к адаптивному программному управлению, при котором гибкость и быстрота реагирования выходят на первый план.

Современный этап характеризуется попытками интеграции традиционных и гибких подходов в так называемые гибридные модели, где стратегическое планирование строится по Waterfall, а реализация – на принципах Agile. Такие модели получили широкое распространение в государственном секторе, банковской и сфере информационных технологий (далее – ИТ), а также в проектах с высоким уровнем неопределенности и необходимостью постоянной корректировки целей.

Эволюция подходов к ППУ наглядно демонстрирует, как изменение внешней среды и технологический прогресс оказывают прямое влияние на управленческие модели. Это формирует предпосылки к теоретическому переосмыслению роли ППУ в цифровой экономике и необходимости его интеграции с цифровыми платформами, аналитическими системами и интеллектуальными инструментами.

Современное программно-проектное управление опирается на широкую методологическую базу, сформированную как международными организациями, так и профессиональными сообществами. Основной акцент в этих подходах делается на систематизацию процессов, стандартизацию терминологии, распределение ролей участников и обеспечение воспроизводимости результатов в рамках проектных циклов [2].

Одним из наиболее авторитетных источников в этой области является PMBOK® Guide – руководство, разработанное Project Management Institute (PMI). В актуальной, седьмой, редакции (2021) PMBOK делает акцент не только на процессах, но и на принципах управления проектами, включая ценностно-ориентированный подход, взаимодействие заинтересованных сторон, управление неопределенностью и адаптивность[7]. Руководство подчеркивает необходимость выбора моделей, соответствующих конкретным условиям проекта, – от предсказуемых до высокоизменчивых.

Другой широко распространенной методологией является PRINCE2 (Projects in Controlled Environments), разработанная в Великобритании и применяемая преимущественно в государственном управлении. PRINCE2 предлагает строго регламентированную структуру с акцентом на контроль точек принятия решений, документирование процессов и ответственность каждого участника проекта. Методология хорошо зарекомендовала себя в иерархических структурах, где важна формализация и четкое распределение полномочий.

Международный стандарт ISO 21500:2021 также представляет собой основу проектного управления, выделяя универсальные принципы и процессы, применимые как в частном, так и в государственном секторах[8]. Его преимущество заключается в ориентации на совместимость с другими стандартами и гибкости при адаптации к конкретным условиям организации.

[7] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. Режим доступа: https://www.pmi.org/standards/pmbok (дата обращения: 12.11.2025).

[8] International Organization for Standardization. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts. Режим доступа: https://www.iso.org/standard/75704.html (дата обращения: 12.11.2025).

Особое внимание уделяется также стандартам, продвигаемым International Project Management Association (IPMA)[9]. В отличие от PMI и PRINCE2 IPMA делает акцент на компетенциях менеджеров проектов, включая поведенческие и контекстуальные навыки. Это позволяет использовать стандарт не только как методический инструмент, но и как модель профессионального развития управленческих кадров.

Несмотря на различия в акцентах, все современные стандарты подчеркивают необходимость адаптации методов управления проектами к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. В условиях цифровой трансформации эта задача приобретает особую значимость: модели управления должны быть не только формализованы, но и гибко масштабируемы, интегрируемы с цифровыми инструментами, а также способствовать прогнозированию и аналитике данных в реальном времени. Таким образом, актуальные методологии программно-проектного управления представляют собой обобщенный инструментальный и концептуальный фундамент, который, с одной стороны, обеспечивает структурированность процессов, а с другой – требует обновления под воздействием цифровых вызовов и изменений парадигмы управления.

Несмотря на фундаментальность и устойчивость классических подходов к программно-проектному управлению (ППУ), их применение в условиях цифровой экономики все чаще оказывается недостаточно эффективным. Это обусловлено кардинальным изменением внешней среды: ускорением технологических циклов, возрастанием уровня неопределенности, необходимостью постоянной адаптации и стремительным развитием цифровых платформ и сервисов.

Линейно-фазовые модели управления проектами, такие как водопадная и каскадная, ориентированы на строгое следование установленному плану, минимизацию отклонений и завершение каждой стадии до перехода к следующей. Такой подход эффективен в стабильной и предсказуемой среде, но в условиях цифровой трансформации он демонстрирует ряд существенных ограничений.

1. Низкая гибкость и адаптивность таких моделей затрудняет оперативную реакцию на изменения требований, технологий или внешних условий. Это особенно критично для современных проектов, где сроки сжимаются, а потребности заказчика и параметры среды могут меняться на каждом этапе реализации [3].

2. Классические модели затрудняют интеграцию с цифровыми инструментами, особенно с платформами, основанными на принципах непрерывной разработки (CI/CD – англ. Continuous Integration, Continuous Delivery) гибкой итеративности и коллаборативной среды. Использование таких систем, как Jira, Trello, Microsoft Project Online, требует динамичного перераспределения задач, гибкого планирования и постоянной обратной связи, что противоречит жесткой фазовой логике Waterfall.

3. В условиях высокоинформационной среды и распределенных команд централизованное принятие решений и ручной контроль становятся источниками задержек и неэффективности. Классические модели опираются на отчетность и последовательные совещания, в то время как современные цифровые платформы ориентированы на автономность команд, автоматизацию процессов и синхронную коммуникацию.

Традиционные модели управления не предусматривают встроенных инструментов анализа больших данных и прогнозирования рисков. Они опираются на ретроспективный анализ, что ограничивает возможности для проактивного управления и своевременного вмешательства. Цифровые технологии – бизнес-аналитика (BI– англ. Business Intelligence), машинное обучение (ML – англ. Machine Learning), обработка естественного языка (NLP – англ. Natural Language Processing) – позволяют выявлять скрытые зависимости, прогнозировать узкие места и оптимизировать проектные решения в реальном времени. Таким образом, классические подходы ППУ, несмотря на свою методологическую целостность, в цифровой экономике демонстрируют недостаточную приспособленность к ключевым требованиям современности: скорости, адаптивности, прозрачности и сквозной цифровой интеграции. Это требует переосмысления их применимости, трансформации существующих моделей и перехода к новым управленческим архитектурам, способным эффективно функционировать в условиях цифровой среды.

Развитие цифровой экономики предъявляет к системам ППУ новые, качественно иные требования, преодоление которых невозможно в рамках исключительно традиционных подходов. Цифровая среда характеризуется высокой степенью неопределенности, ускоренным обновлением технологий, распределенностью команд, требованием к прозрачности процессов и необходимости обработки больших объемов информации в реальном времени. Эти вызовы обусловили стремление научного сообщества к разработке и теоретическому осмыслению новых подходов к ППУ, способных функционировать в этих условиях.

[9] IPMA. IPMA Standards. Режим доступа: https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/ (дата обращения: 12.11.2025).

Среди ключевых вызовов цифровой среды можно выделить следующие:

– переход от реактивного к проактивному управлению – управление проектами требует предиктивных инструментов, основанных на анализе больших данных и моделировании возможных сценариев развития проекта;

– сетевая организационная структура – вертикальные иерархии уступают место горизонтальным сетям, в которых принятие решений децентрализовано, а команды действуют автономно;

– цифровая синхронизация – необходимость в единой цифровой платформе, интегрирующей коммуникацию, документооборот, аналитику и управление задачами;

– краткие жизненные циклы проектов – высокая скорость изменений требует краткосрочного планирования и быстрого масштабирования решений.

Научное сообщество активно реагирует на эти изменения, развивая концепции, ориентированные на гибкость, предиктивность и интеграцию с цифровыми технологиями. Так, в рамках подходов Agile, DevOps и Lean Project Management акцент смещается на постоянное взаимодействие с заказчиком, итеративную реализацию функций, гибкую реакцию на изменения требований и сокращение циклов обратной связи. В теории управления наблюдается сдвиг от планово-централизованных моделей к самоорганизующимся и адаптивным системам, способным обучаться на основе накопленных данных.

В последние годы растет интерес к таким явлениям, как цифровые двойники проектных структур, использование ИИ-алгоритмов для анализа рисков и отклонений, а также интеграция BI-платформ в практику оперативного и стратегического управления. Современные исследования акцентируют внимание на формировании интеллектуальных цифровых экосистем, где управление проектами становится непрерывным, адаптивным и основанным на данных.

В рамках научной дискуссии формируются новые направления: цифровая зрелость организаций, цифровое лидерство, архитектура проектных платформ, гибридные модели управления, data-driven project management. Эти категории формируют новый понятийный аппарат, необходимый для анализа процессов ППУ в цифровом контексте.

Реакция научного сообщества на вызовы цифровизации не ограничивается обновлением инструментов – она охватывает фундаментальные изменения в логике управления, приоритетах и организационных структурах. Это создает основу для дальнейшего теоретического осмысления цифрового ППУ как комплексной междисциплинарной области, сочетающей элементы менеджмента, ИТ и поведенческой экономики.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая база настоящего исследования строится на принципах системного, функционально-аналитического и компаративного подходов, что позволяет всесторонне осмыслить процессы цифровизации ППУ как комплексного социально-технологического явления. Выбор используемых в работе методов обусловлен как особенностями исследуемого объекта – ППУ в условиях цифровой трансформации, – так и целью исследования, заключающейся в теоретическом осмыслении и анализе эволюции управленческих подходов в изменяющемся цифровом контексте.

Системный подход применяется для анализа ППУ как целостной управленческой системы, включающей взаимосвязанные элементы: процессы планирования, координации, контроля, коммуникации, принятия решений и интеграции с цифровыми платформами. Такой подход позволяет выявить внутренние и внешние взаимосвязи между управленческими функциями и цифровыми инструментами, а также проследить влияние среды на структуру и поведение проектных систем [4].

Функционально-аналитический подход обеспечивает возможность структурной декомпозиции предмета исследования на составляющие функции (например, управление сроками, рисками, ресурсами, качеством и т.д.) с последующим анализом их трансформации под воздействием цифровых технологий. Данный подход позволяет более точно определить какие элементы классических моделей управления требуют адаптации или полной модернизации.

Компаративный (сравнительный) подход используется для сопоставления традиционных и цифровых моделей ППУ, что позволяет выявить как достоинства, так и ограничения каждой из них. Сравнение проводится по ключевым критериям: гибкость, прозрачность, управляемость, интеграция, способность к прогнозированию и адаптация к изменяющейся внешней среде.

Применение указанных методологических оснований позволяет не только построить логически выверенную структуру анализа, но и обеспечить обоснованность научных выводов, предложенных в последующих разделах. Их использование оправдано спецификой исследуемого объекта, находящегося на стыке управленческой теории и цифровых технологий.

Для достижения целей исследования и проверки выдвинутой гипотезы использованы качественные методы анализа, основанные на интерпретации и критической переработке научных источников, нормативных документов и эмпирических материалов, доступных в открытых и профессиональных информационных ресурсах.

В первую очередь проведен анализ научной литературы, включающей монографии, статьи, нормативные методологии (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, ICB IPMA), а также современные исследования, опубликованные в ведущих академических и прикладных изданиях, посвященных вопросам управления проектами, цифровизации и информационных систем. Особое внимание уделялось публикациям последних пяти лет (включая 2024–2025 гг.), отражающим текущие тенденции и вызовы цифровой трансформации в управлении.

Дополнительно применялся метод контент-анализа данных международных аналитических агентств (Gartner, McKinsey, PMI, Research and Markets, ClickUp и др.), позволяющий структурировать и обобщить количественные показатели, отражающие масштабы цифровизации, уровень внедрения ИИ в ППУ, динамику расходов на ИТ и распространение гибких методологий. Такие данные легли в основу оценки трансформационных процессов и формирования выводов о несоответствии традиционных моделей требованиям цифровой среды. Использовался сравнительно-логический анализ, позволивший выявить принципиальные различия между традиционными и цифровыми моделями ППУ, сопоставить их по ключевым параметрам (гибкость, прозрачность, управляемость, устойчивость к рискам, масштабируемость), а также проанализировать архитектурные принципы современных цифровых решений [5]. Таким образом, совокупность методов сбора и анализа информации позволила не только систематизировать существующие знания, но и на этой основе обосновать необходимость переосмысления методологических основ программно-проектного управления в условиях цифровой трансформации. Это особенно важно в контексте изучения цифровой трансформации управленческих процессов, где требуются междисциплинарные и многоуровневые инструменты научного анализа.

СОВРЕМЕННЫЕ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ПРОГРАММНО-ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ: КЛАССИФИКАЦИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Цифровизация ППУ сопровождается быстрым распространением специализированных цифровых инструментов, призванных обеспечить прозрачность процессов, гибкость в управлении, точность в планировании и устойчивость в условиях неопределенности. Современные цифровые решения охватывают все ключевые аспекты жизненного цикла проекта, от инициации и планирования до мониторинга и анализа эффективности.

На основе функционального признака и сферы применения цифровые инструменты в ППУ можно классифицировать следующим образом.

1. Системы бизнес-аналитики (BI-платформы). BI-инструменты обеспечивают визуализацию ключевых проектных показателей, проведение оперативной аналитики, построение прогнозных моделей и формирование интерактивных отчетов. Среди наиболее распространенных решений – Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense, Looker. Эти платформы позволяют адаптировать информационные панели под различные уровни управления, от исполнителей до топ-менеджеров. BI-системы играют ключевую роль в реализации принципа data-driven management – принятия решений на основе данных.

2. Системы совместной работы и управления проектами. К этой категории относятся такие инструменты, как Jira, Trello, Asana, Monday.com, Microsoft Project, Oracle Primavera. Они предназначены для распределения задач, отслеживания прогресса, синхронизации командной работы и оперативного управления ресурсами. Поддержка гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban) делает эти платформы особенно актуальными в условиях высокой изменчивости требований и многокомандной работы [3].

3. Инструменты ИИ. ИИ-модули используются для предиктивного анализа рисков, автоматического распределения ресурсов, анализа отклонений от графика и построения сценариев развития проекта. Применение технологий машинного обучения и обработки естественного языка позволяет автоматизировать

генерацию отчетов, оценку обратной связи, прогноз KPI и выявление скрытых закономерностей в больших массивах проектных данных.

4. Цифровые двойники (англ. Digital Twins). Цифровой двойник – это виртуальная модель проектной программы или ее элементов, используемая для симуляции процессов, анализа поведения системы в реальном времени и прогнозирования последствий управленческих решений. Такие технологии особенно востребованы в сложных инфраструктурных и производственных проектах, где ошибки на этапе планирования могут привести к значительным затратам.

5. Облачные решения и платформы для централизованного хранения данных (Google Workspace, Microsoft Teams, Notion, Confluence, ClickUp). Они обеспечивают удаленный доступ к проектной информации, централизуют коммуникации, позволяют организовать контроль версий документов и минимизировать потери данных при распределенной работе команд.

6. Системы планирования ресурсов предприятия (англ. Enterprise Resource Planning, ERP), управления взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management, CRM), управления человеческими ресурсами (англ. Human Resource Management, HRM) и их интеграция с проектной деятельностью. Такие решения, как системы планирования ресурсов предприятия SAP (англ. System Applications and Products in Data Processing), Oracle NetSuite и 1С: ERP, а также платформа управления взаимоотношениями с клиентами Salesforce, позволяют связать проектные показатели с операционной и финансовой отчетностью. Интеграция с CRM и HRM-системами обеспечивает синхронизацию проектной работы с кадровыми, маркетинговыми и клиентскими процессами, формируя единое информационное поле управления.

Цифровые инструменты ППУ формируют сложную экосистему, охватывающую не только проектное управление в узком смысле, но и взаимодействие с другими функциональными областями организации. Их грамотная классификация и системная интеграция являются основой построения эффективной цифровой архитектуры управления.

Широкое внедрение цифровых решений в сферу ППУ обусловлено необходимостью повышения прозрачности процессов, оперативности принятия решений, адаптивности к внешним изменениям и точности прогнозирования. Цифровые инструменты, включая системы бизнес-аналитики, модули ИИ, платформы совместной работы и цифровые двойники, формируют основу новой управленческой среды, в которой эффективность достигается за счет автоматизации, аналитики и интеграции.

По данным отчета Straits Research, мировой рынок BI в 2025 г. оценивается в 36,82 млрд долл. США, прогнозируется рост до 116,25 млрд долл. США к 2033 г. при CAGR около 14,98 %. Также в исследовании Fortune Business Insights указано, что 67 % сотрудников во всем мире имеют доступ к BI-инструментам, что свидетельствует о значительной степени проникновения таких технологий в организационную практику[10]. Применение BI позволяет формировать комплексные дашборды, отображающие ключевые метрики проектов в режиме реального времени, а также проводить сценарный и регрессионный анализ. Согласно оценкам TechJury, использование BI-технологий приводит к снижению операционных затрат в среднем на 20 % и ускоряет процесс управленческого принятия решений на 27 %[11].

Особую роль в трансформации ППУ играют технологии ИИ. По данным DemandSage (2025), более 40 % организаций уже используют ИИ в текущей деятельности, а еще 42 % находятся на стадии пилотного внедрения или активного изучения ИИ-решений[12]. В сфере управления проектами ИИ применяется для анализа рисков, автоматического распределения задач, предсказания временных отклонений и генерации отчетной документации. Согласно исследованиям WiFiTalents (2024), 73 % компаний после внедрения ИИ отметили сокращение времени на планирование, а в 60 % случаев повысилась точность оценки рисков и узких мест проекта. Кроме того, свыше 70 % руководителей проектов ожидают, что роль ИИ станет определяющей в управлении мультикомпонентными программами в ближайшие три–пять лет[13].

Еще одним значимым направлением цифровизации является интеграция платформ совместной работы, таких как Microsoft Project, Jira, Monday.com, Trello и др. По данным ClickUp, к 2025 г. 88 % команд, занятых

[10] Straits Research. Business Intelligence Market Size, Share & Forecast 2031. Режим доступа: https://straitsresearch.com/report/business-intelligence-market (дата обращения: 12.11.2025).

[11] TechJury. 20 Business Intelligence Statistics: Key Trends for 2025. Режим доступа: https://techjury.net/industry-analysis/business-intelligence-statistics (дата обращения: 12.11.2025).

[12] DemandSage. How Many Companies Use AI in 2025? Режим доступа: https://www.demandsage.com/companies-using-ai/ (дата обращения: 12.11.2025).

[13] Deloitte. State of Generative AI in the Enterprise: Now decides next. Режим доступа: https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html (дата обращения: 12.11.2025).

в проектной деятельности, используют такие платформы, а до 72 % проектных структур функционируют в удаленном или гибридном формате, что требует высокой степени цифровой координации[14]. Использование данных решений позволяет оперативно перераспределять задачи, отслеживать статус выполнения, обеспечивать единую коммуникационную среду и интеграцию с корпоративными системами (ERP, CRM, HRM).

Цифровые двойники как инструмент виртуального моделирования проектных процессов находят широкое применение в инфраструктурных, энергетических и промышленных проектах. Они позволяют тестировать различные сценарии, прогнозировать результаты управленческих решений, а также верифицировать проектные гипотезы еще до начала фактической реализации. Применение цифровых двойников дает эффект в снижении издержек на этапе реализации – по данным McKinsey, экономия на проектной фазе может достигать 10–15 % за счет предотвращения критических ошибок, выявленных в цифровой модели[15].

Не менее важным элементом цифровизации ППУ становится интеграция BI, ИИ и инструментов совместной работы в единую архитектуру управления, что формирует предпосылки для создания интеллектуальных, адаптивных и масштабируемых проектных экосистем. Такие системы позволяют обеспечить не только контроль текущего исполнения, но и реализацию принципов предиктивного и проактивного управления, основанного на анализе данных в реальном времени и автоматизированной поддержке управленческих решений.

Внедрение цифровых решений в ППУ оказывает многоуровневое влияние на управление проектными программами, от снижения транзакционных и временных затрат до повышения прозрачности и устойчивости проектной деятельности. При этом цифровизация перестает быть вспомогательным процессом и становится центральным элементом стратегического управления в условиях цифровой экономики.

Несмотря на очевидные преимущества внедрения цифровых инструментов в ППУ, практическая реализация цифровизации сопровождается рядом ограничений, институциональных барьеров и рисков, которые сдерживают достижение ожидаемой эффективности. Эти факторы необходимо учитывать при разработке стратегий цифрового преобразования управленческих процессов, особенно в организациях с высокой степенью структурной инерционности или низким уровнем цифровой зрелости.

Одной из ключевых проблем является фрагментарный характер цифровизации. Внедрение отдельных решений (например, BI-платформ или систем совместной работы) без построения единой архитектуры управления часто приводит к разрозненности данных, отсутствию синхронизации между уровнями управления и дублированию функций. Это создает информационные разрывы, препятствующие сквозной аналитике и замедляющие принятие решений.

Дополнительную сложность представляет недостаточная методологическая интеграция цифровых инструментов с существующими управленческими регламентами. Во многих случаях цифровые решения внедряются без адаптации организационных процедур, что вызывает сопротивление со стороны сотрудников и снижает общий эффект от нововведений. Исследование PMI (2024) показало, что около 45 % проектных провалов связаны с отсутствием методической поддержки цифровизации или неготовностью команд к изменениям[16].

Существенным барьером является также дефицит цифровых компетенций среди руководителей проектов и исполнителей. По данным McKinsey (2025), более 60 % организаций сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов, способных эффективно использовать BI, ИИ или управлять распределенными цифровыми экосистемами[17]. В результате даже при наличии технической базы цифровые инструменты не реализуют свой потенциал из-за недостаточного уровня подготовки персонала.

Еще одной проблемой является низкая интероперабельность платформ, особенно в организациях с устаревшей ИТ-инфраструктурой. Интеграция ERP, CRM, BI и систем документооборота требует значительных затрат, технической поддержки и наличия архитектурных решений, обеспечивающих совместимость. Отсутствие единого цифрового контура управления приводит к избыточной нагрузке на менеджеров, необходимости дублирования данных и потере прозрачности [6].

---

[14] Gartner. Forecast Analysis: Enterprise Collaboration Software, Worldwide. Режим доступа: https://www.gartner.com/en/documents/enterprise-collaboration-software(дата обращения: 12.11.2025).

[15] McKinsey. Digital twins for renewable hydrogen projects. Режим доступа: https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/digital-twins-capturing-value-from-renewable-hydrogen-megaprojects (дата обращения: 12.11.2025).

[16] PMI. Maximizing Project Success. Режим доступа: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/project_success_report_2024.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

[17] McKinsey. The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value. McKinsey Global Survey. Режим доступа: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value (дата обращения: 12.11.2025).

Отдельного внимания заслуживает риск технологической зависимости и киберугроз. Рост числа интеграций и переход к облачным платформам увеличивают уязвимость проектных систем. Согласно отчету Gartner (2024), 36 % организаций в сфере управления проектами отметили рост угроз безопасности после перехода на цифровые решения, что требует дополнительных мер по обеспечению информационной защиты и отказоустойчивости цифровой инфраструктуры[18].

В долгосрочной перспективе также остается неразрешенным вопрос о стратегической устойчивости цифровых моделей ППУ. Большинство современных решений ориентированы на тактическую автоматизацию процессов, однако не все из них обеспечивают поддержку стратегического управления проектными программами в условиях высокой неопределенности и трансформационных изменений.

Цифровизация ППУ сопряжена не только с техническими и организационными, но и с институциональными рисками. Успешное преодоление этих барьеров требует системного подхода, включающего предварительную диагностику цифровой зрелости, формирование цифровых компетенций у ключевых участников процессов, а также разработку согласованных архитектурных и методологических решений, направленных на сквозную цифровую трансформацию проектного управления.

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

На основе проведенного анализа современных цифровых подходов в ППУ предлагается концептуальная модель цифровизации программно-проектного управления (далее – ЦППУ), направленная на формирование интегрированной, адаптивной и аналитически насыщенной среды управления проектными программами. Целью разработки модели является преодоление разобщенности цифровых решений, повышение системной согласованности, обеспечение оперативности принятия решений и повышение устойчивости к внешним и внутренним вызовам.

Модель ЦППУ базируется на пяти ключевых принципах, каждый из которых отражает современные требования к цифровым системам управления:

– интеграция – объединение разрозненных цифровых решений (BI-платформ, модулей ИИ, систем документооборота, ERP, CRM, HRM и платформ для совместной работы) в единую экосистему, что обеспечит непрерывный поток данных между различными подсистемами и позволит исключить дублирование, информационные разрывы и организационные «бутылочные горлышки»;

– адаптивность – гибкость архитектуры, способной к оперативной перенастройке в случае изменения бизнес-стратегии, ресурсной базы или внешнеэкономических условий, что достигается за счет использования модульных и облачных решений, платформ low-code/no-code и сценарного анализа;

– прозрачность – обеспечение полной открытости ключевых показателей эффективности (KPI), сроков, ресурсов и рисков для всех заинтересованных сторон (визуализация осуществляется в формате дашбордов и цифровых панелей мониторинга в реальном времени, что способствует укреплению доверия и управляемости);

– предиктивность – использование алгоритмов ИИ, машинного обучения и предиктивной аналитики для прогнозирования сбоев, отклонений от планов, нехватки ресурсов и вероятностных рисков, что позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению;

– человекоцентричность – фокус на удобстве и вовлеченности пользователя, интерфейсы системы разрабатываются с учетом UX-дизайна, обеспечивают персонализированный доступ, автоматизацию рутинных операций и повышение доли интеллектуальной работы руководителей проектов.

Структурно модель ЦППУ состоит из четырех функционально взаимосвязанных компонентов:

– цифровое ядро представляет собой совокупность ключевых технологических платформ – BI-систем (например, Power BI, Qlik, Tableau), модулей ИИ и базы знаний, в которой аккумулируются и обрабатываются все исторические и текущие данные проектов (эта часть отвечает за хранение, обработку, интерпретацию и интеллектуальную обработку информации);

– управляющий слой включает пользовательские интерфейсы – дашборды, системы уведомлений, механизмы управления задачами и автоматической генерации отчетности – и обеспечивает прямое взаимодействие между менеджерами программ и командами, повышая оперативность и снижая административную нагрузку;

[18] Gartner. Top Cybersecurity Predictions for 2024. Режим доступа: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-12-04-gartner-identifies-the-top-cybersecurity-predictions-for-2024 (дата обращения: 12.11.2025).

– интеграционный слой обеспечивает сопряжение с внешними корпоративными системами (ERP, CRM, HRM, документооборот, электронная бухгалтерия), что позволяет обеспечить сквозной мониторинг как проектной, так и операционной деятельности, синхронизируя стратегические и тактические уровни управления;

– механизмы обратной связи реализуются через сбор пользовательских и операционных метрик: удовлетворенность сотрудников, темпы исполнения задач, загрузку ресурсов, частоту отклонений от графика и др. (эти данные анализируются в реальном времени и используются для корректировки проектных параметров, адаптации процессов и оценки эффективности решений).

Предложенная модель ЦППУ ориентирована на использование в организациях, реализующих сложные программы, от государственных и инфраструктурных проектов до корпоративных инновационных инициатив. Она может служить методологической основой для трансформации устаревших систем проектного управления в интеллектуальные цифровые экосистемы, обеспечивая стратегическую устойчивость и цифровую зрелость организации в условиях постоянных изменений.

Для наглядности ниже представлена таблица, иллюстрирующая различия между традиционным и цифровым подходами к ППУ.

Таблица

Традиционный и цифровой подходы в программно-проектном управлении

Критерий	Традиционный подход	Цифровой подход
Основной фокус	Сроки, бюджет, объем	Гибкость, прогнозируемость, ценность
Используемые инструменты	Диаграммы Ганта, PERT, отчетность вручную	BI, ИИ, цифровые двойники, интегрированные платформы
Мониторинг	Периодический, вручную	В режиме реального времени, с автоматической аналитикой
Управление рисками	Реактивное	Прогнозное (англ. Predictive Analytics)
Коммуникации	Структурированные отчеты, совещания	Интерактивные панели, уведомления, совместные среды
Гибкость	Ограниченная	Высокая (адаптация под изменения среды)
Интеграция с другими системами	Частичная	Полная сквозная интеграция
Роль ИИ	Отсутствует	Активное участие в прогнозировании и автоматизации

Составлено авторами по материалам исследования

Применение предложенной концептуальной модели цифровизации ППУ открывает широкие возможности для оптимизации процессов управления проектными программами и повышения адаптивности проектно-ориентированных организаций к условиям цифровой трансформации экономики. Одним из ключевых эффектов внедрения модели является повышение прозрачности управленческих процессов, снижение времени на принятие решений и рост точности прогнозирования. Это особенно важно в условиях, когда внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности, а требования к срокам, качеству и ресурсной эффективности проектов постоянно ужесточаются.

Разработанная модель ориентирована на универсальное применение и может быть масштабирована и адаптирована под специфику различных отраслей. В частности, в сфере государственного управления ЦППУ способна повысить прозрачность распределения бюджетных средств и эффективность реализации национальных проектов. В инфраструктурном строительстве модель обеспечивает комплексное управление множеством взаимосвязанных подрядов и контрактов. В ИТ-секторе она позволяет интегрировать гибкие подходы (Agile, DevOps) с требованиями к контролю сроков и бюджетов, в промышленности содействует цифровизации производственного планирования и технического переоснащения.

Даже частичная реализация компонентов модели способна привести к ощутимым изменениям в краткосрочной перспективе: снижению операционных издержек, сокращению числа отклонений от графика, улучшению качества взаимодействия между проектными командами. В долгосрочной перспективе использование ЦППУ способствует формированию интеллектуальной, проактивной системы управления,

способной к самообучению, предиктивной диагностике рисков и устойчивому воспроизводству проектных успехов. Таким образом, предложенная модель может стать основой методологического и технологического перехода от традиционного к цифровому ППУ, обеспечивая повышение эффективности и устойчивости в условиях постоянных изменений и высокой сложности внешней среды.

Цифровизация ППУ представляет собой не просто внедрение отдельных цифровых решений, а фундаментальную трансформацию управленческой парадигмы, в которой акцент смещается от статичного контроля исполнения к динамичному управлению ценностью, рисками и устойчивостью. В условиях растущей сложности проектных программ, сжатия жизненных циклов и повышенного давления со стороны внешней среды, традиционные подходы, хоть и остаются важными с точки зрения регламентации и структурной целостности, уже не в полной мере соответствуют требованиям цифровой экономики. Проведенный анализ показал, что ключевые ограничения классических моделей заключаются в слабой адаптивности, фрагментарности информационных потоков и недостаточной способности к работе с большими объемами данных в реальном времени [4;7].

Современные цифровые инструменты – бизнес-аналитика, платформы совместной работы, технологии ИИ и цифровые двойники – формируют новую архитектуру управления, в которой процессы становятся проницаемыми, взаимосвязанными и поддающимися прогнозированию. Интеграция этих решений в единое управленческое пространство позволяет не только повысить точность и скорость принятия решений, но и обеспечить синергетический эффект между стратегическим управлением и операционной реализацией.

В настоящем исследовании предложена концептуальная модель цифровизации ППУ, опирающаяся на принципы интеграции, адаптивности, прозрачности, предиктивности и человекоцентричности. Эта модель способна стать методологической основой для построения современных систем управления проектными программами в различных секторах экономики, от промышленности и инфраструктуры до государственного управления и ИТ. Ее применение способствует не только цифровому усложнению управленческого инструментария, но и его гуманизации: автоматизация рутинных функций высвобождает ресурсы для принятия стратегически значимых решений, а визуализация и предиктивные функции формируют культуру управления, ориентированную на предупреждение, а не устранение последствий.

Практическая реализация модели требует системного подхода, включающего диагностику цифровой зрелости, разработку дорожной карты внедрения, формирование цифровых компетенций у руководителей программ, а также модернизацию организационно-технологической инфраструктуры. Успешность цифровой трансформации ППУ напрямую зависит от готовности организации к институциональным изменениям, способности к интеграции межфункциональных потоков и устойчивой внутренней мотивации к инновациям [7].

Вектор дальнейших исследований предполагает развитие методик количественной оценки эффективности цифровизации программно-проектного управления, разработку KPI-индикаторов для мониторинга зрелости цифровых управленческих процессов, а также пилотную апробацию модели в реальных отраслях экономики. Особый интерес представляют кейсы использования ЦППУ в условиях высокой неопределенности, а также ее влияние на стратегическую устойчивость проектных организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить трансформационные изменения, происходящие в области ППУ под воздействием процессов цифровизации. На основе системного, функционально-аналитического и компаративного подходов проанализированы эволюционные этапы развития моделей ППУ, от классических (водопадной, каскадной, гибридной) до современных гибких методологий, интегрирующих цифровые инструменты.

Установлено, что классические модели управления, основанные на иерархической структуре и жесткой фазовой логике, в условиях цифровой экономики демонстрируют ограниченную применимость. Ключевыми барьерами являются низкая адаптивность, недостаточная прозрачность, слабая интеграция с цифровыми системами и неспособность к прогнозированию. Это обусловливает необходимость теоретического и практического переосмысления основ ППУ и перехода к новым подходам, отвечающим требованиям динамичной и информационно насыщенной среды.

Обоснована классификация современных цифровых инструментов, применяемых в ППУ: платформы бизнес-аналитики (BI), облачные среды совместной работы, модули ИИ, цифровые двойники, а также

ERP и CRM-системы. Представлены данные, подтверждающие эффективность их применения: ускорение процессов планирования, повышение точности прогнозирования, снижение транзакционных издержек и повышение управляемости проектных программ.

Вместе с тем выявлены риски и ограничения, сопровождающие цифровизацию ППУ: фрагментарность внедрения, нехватка цифровых компетенций, отсутствие методологической интеграции, проблемы совместимости платформ, а также рост угроз кибербезопасности. Эти факторы требуют комплексного подхода к цифровой трансформации управления, включающего формирование цифровой культуры, обновление нормативной базы и развитие управленческих компетенций.

Направления дальнейших исследований включают:

– разработку количественных методов оценки зрелости цифрового ППУ;
– формализацию архитектур цифровых экосистем управления;
– оценку эффективности интеграции ИИ и BI в управленческие процессы;
– моделирование предиктивных систем управления программами в условиях высокой неопределенности.

Цифровизация ППУ представляет собой не только внедрение новых технологий, но и глубокое переосмысление управленческой парадигмы, в основе которой лежит переход от контроля к интеллектуальному, проактивному и гибкому управлению на основе данных.

Список литературы

1. Royce, W. W. Managing the Development of Large Software Systems. Proceedings of IEEE WESCON. – 1970.
2. Глухов, В. В., Балдин, К. В. Управление проектами в цифровой экономике. Санкт-Петербург: Питер, 2023. – 288 с.
3. Искандаров, Д. З. Комплексный инструментарий управления проектами развития промышленности в особых экономических зонах: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Искандаров Далер Зарифович, 2024. – 200 с. – EDN HSUHIX.
4. Калязина, Е. Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами / Е. Г. Калязина // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 12. – С. 4747–4766. – DOI 10.18334/ce.15.12.113858. – EDN KIVVZD.
5. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley. – 2017.
6. Короходкина, Ю. И. Современные методы управления проектами / Ю. И. Короходкина, С. Н. Гагарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-2(83). – С. 38–42. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-1-283-38-42. – EDN RWPIIF.
7. Marnewick, C., Labuschagne, L. A conceptual model for enterprise project management / C. Marnewick, L. Labuschagne // Information Systems Frontiers. – 2020. – Vol. 22, No. 1. – Pp. 123–139.

References

1. Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*.
2. Glukhov, V. V., Baldin, K. V. (2023). *Project Management in Digital Economy*. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
3. Iskandarov, D. Z. (2024). *Comprehensive Toolkit for Managing Industrial Development Projects in Special Economic Zones*. Moscow: National Research Moscow State University of Civil Engineering. (In Russian).
4. Kalyazina, E. G. (2021). Digital Management in Project Management. *Creative Economy, 15*(12), 4747–4766. (In Russian).
5. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
6. Korokhodkina, Yu. I., Gagarina, S. N. (2022). Modern Methods of Project Management. *Economics and Business: Theory and Practice, 1–2*. (In Russian).
7. Marnewick, C., Labuschagne, L. (2020). A Conceptual Model for Enterprise Project Management. *Information Systems Frontiers, 22*(1), 123–139.

УДК 339.5 JEL L88 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-18-27

Модель оказания платных консультационных услуг Федеральной таможенной службы Российской Федерации как инструмент повышения качества таможенного администрирования

Боборыкина Анна Евгеньевна[1,2,3]

Аспирант[1], преп. каф. таможенных доходов и тарифного регулирования[2], гл. государственный таможенный инспектор[3]

ORCID: 0009-0005-0303-9773, e-mail: ae.boborykina@customs-academy.ru

[1]Государственный университет управления, г. Москва, Россия

[2]Российская таможенная академия, г. Люберцы, Россия

[3]Федеральная таможенная служба, г. Москва, Россия

Аннотация

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование инновационной модели оказания платных консультационных услуг Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России) как инструмента замещения посредников и повышения качества таможенного администрирования. В основу исследования легли такие методы исследования, как анализ проблем действующей системы бесплатного консультирования ФТС России, оценка рынка посреднических услуг и экономическое моделирование. Обоснована целесообразность внедрения платных консультационных услуг, доказана экономическая эффективность института платных консультационных услуг как для государства, так и для заявителей. Среди основных эффектов от внедрения модели выделены экономия для бизнеса, дополнительные поступления в бюджет Российской Федерации, а также повышение предсказуемости и прозрачности взаимоотношений бизнеса и таможенных органов за счет реализации их прямого взаимодействия, что соответствует стандартам клиентоцентричности в государственном управлении. Построена сравнительная модель, демонстрирующая предпочтительность обращения в ФТС России по сравнению с использованием внешних посредников или при самостоятельном решении задач в области таможенного дела. Помимо финансовых выгод, выявлено, что предлагаемая модель способствует упрощению взаимодействия таможенных органов и участников внешнеэкономической деятельности, а также повышению их доверия к институтам таможенной службы Российской Федерации.

Ключевые слова

Таможенные услуги, консультации, таможенное дело, посредники, модель, эффективность, сервисное государство, клиентоцентричность

Для цитирования: Боборыкина А.Е. Модель оказания платных консультационных услуг Федеральной таможенной службы Российской Федерации как инструмент повышения качества таможенного администрирования//Вестник университета. 2026. № 2. С. 18-27.

© Боборыкина А.Е., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

A model for providing paid consulting services by the Federal Customs Service of Russia as a tool for improving the quality of customs administration

Anna Ye. Boborykina[1,2,3]

Postgraduate Student[1], Lecturer at the Customs Revenue and Tariff Regulation Department[2], Chief State Customs Inspector[3]

ORCID: 0009-0005-0303-9773, e-mail: ae.boborykina@customs-academy.ru

[1]State University of Management, Moscow, Russia

[2]Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia

[3]Federal Customs Service, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study is to develop and substantiate an innovative model for providing paid consulting services to the Federal Customs Service of Russia as a tool to replace intermediaries and improve the quality of customs administration. The research is based on such research methods as analyzing the issues of the current system of free consultation at the Federal Customs Service of Russia and assessing the intermediary services market and economic modeling. The expediency of implementing paid consulting services has been substantiated, the economic efficiency of the institute of paid consulting services for both the state and applicants has been proved. Among the main effects of the model implementation are savings for businesses, additional revenues to Russia's budget, as well as increased predictability and transparency of business and customs relations through their direct interaction, which meets the standards of client-centricity in public administration. A comparative model has been constructed demonstrating the preference of applying to the Federal Customs Service of Russia in comparison with using external intermediaries or when solving problems in the customs sphere independently. In addition to the financial benefits, it has been revealed that the proposed model helps simplify the interaction of customs authorities and participants in foreign economic activity, as well as increase their confidence in the institutions of the Russian customs service.

Keywords

Customs service, consultations, customs business, intermediaries, model, efficiency, service state, client-centricity

For citation: Boborykina A.Ye. (2026) A model for providing paid consulting services by the Federal Customs Service of Russia as a tool for improving the quality of customs administration. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 18-27.

© Boborykina A.Ye., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Современная сфера таможенного регулирования в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и в рамках Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) характеризуется непрерывным усложнением юридических категорий и конструкций, применяемых в существующей нормативно-правовой базе. Постоянная актуализация и детализация положений Таможенного кодекса ЕАЭС (далее – ТК ЕАЭС) и национального законодательства создают значительные барьеры для понимания и корректного применения норм как участниками внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), так и специалистами в данной сфере [1]. В еще более уязвимом положении оказываются физические лица, перемещающие товары через таможенную границу в личных целях.

Физическим и юридическим лицам приходится прибегать к помощи квалифицированных специалистов (юристов, таможенных представителей, сотрудникам консалтинговых компаний и т.д.), что возлагает дополнительные расходы на указанных лиц. Разъяснения, представляемые должностными лицами таможенных органов на бесплатной основе в рамках государственной услуги «Консультирование по вопросам таможенного дела», также имеют ряд серьезных недостатков в части качества и доступности, из-за которых в результате проблемы участников ВЭД остаются нерешенными [2; 3].

В сложившихся обстоятельствах представляется необходимой модернизация существующей модели оказания таможенных услуг таможенными органами РФ с целью снижения издержек участников ВЭД и повышения качества таможенного администрирования, которое представляет собой урегулированную нормами таможенного права организационно-управленческую деятельность таможенных органов, направленную на реализацию возложенных на них функций и задач в области таможенного дела [4].

АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ

В последнее десятилетие в России доля поданных таможенными представителями деклараций на товары (далее – ДТ) составляет весомый уровень – около половины от общего количества ДТ. Между тем в отдельных странах, относимых к развитым, процентное соотношение таможенных деклараций, оформляемых посредниками, составляет от 60 до 80 % [5].

По результатам анализа предложения услуг с наименованием «таможенный консалтинг» сделан вывод о том, что стоимость консалтинговых услуг в сфере таможенного дела у специалистов с высокой оценкой начинается от 5 тыс. руб. даже в случаях, когда заказчиком выступает физическое лицо (анализ предложения услуг был проведен на сайте «Яндекс.Услуги» в июле 2025 г.)[1].

Стоимость услуг по заполнению и подаче таможенной ДТ (до четырех товаров) вместе с декларацией таможенной стоимости на основе имеющихся документов и осуществлению таможенного декларирования для юридического лица начинается с 20 тыс. руб. при помещении товаров под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления (анализ предложения услуг был проведен на сайтах «ООО "ТАНАИС Брокер'», STANDARD GROUP, «ООО "ДТ Иньер"», «ООО "С.В.Т.С.-СЕРВИС"», «ООО "Юнион Логистик – Кастомс"» в июле 2025 г.)[2,3,4,5,6]. При этом предшествующие операции (определение кода Товарной номенклатуры ВЭД, расчет таможенных платежей, составление внешнеторгового контракта и др.) так же, как и последующие (внесение изменений в ДТ после регистрации и выпуска, подготовка необходимых документов для судебного заседания и представление интересов клиента в суде и др.), в указанную стоимость не входят. В итоге использование услуг посредников составляет весомую сумму в расходах участника ВЭД. При этом использование услуг посредников не является залогом успеха во взаимодействии с таможенными органами.

Анализ судебной практики показывает, что нередко участникам ВЭД самостоятельно приходится нести ответственность перед судом за неправомерные, неполные рекомендации таможенных представителей [6]. Так, в одном случае таможенный представитель не проверил наличие необходимого

[1] Яндекс.Услуги. Режим доступа: https://clck.ru/3PnhZQ (дата обращения: 21.11.2025).

[2] ТАНАИС Брокер. Режим доступа: https://eu-tanais.com/ (дата обращения: 21.11.2025).

[3] STANDARD GROUP. Режим доступа: https://tamozhennyy-broker.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[4] ДТ Иньер. Стоимость услуг таможенного брокера. Режим доступа: https://inier.ru/uslugi-tamozhennogo-brokera/stoimost-uslug-tamozhennogo-brokera/ (дата обращения: 21.11.2025).

[5] С.В.Т.С.-СЕРВИС. Режим доступа: https://gn-c.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[6] Юнион Логистик – Кастомс. Режим доступа: https://www.custom.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

документа – декларации соответствия – и не проинформировал об этом клиента[7]. По другому делу таможенный представитель не уведомил, что в отношении перемещаемого товара действует временный запрет на вывоз, при этом заполнил и подал от имени декларанта таможенную декларацию[8]. В указанных случаях участник ВЭД нес ответственность, предусмотренную Кодексом РФ об административных правонарушениях[9]. В соответствии с договором, заключенным между заинтересованной компанией и таможенным представителем, на последнего возложена обязанность по проверке полноты полученных от клиента документов, необходимых для таможенных целей. Тогда при неисполнении обязанностей по договору стороны несут ответственность в соответствии с гражданским законодательством.

Ключевой проблемой, подпитывающей зависимость от посредников, выступают существенные проблемы качества и доступности бесплатного консультирования, предоставляемого структурными подразделениями Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее – ФТС России). Критический анализ практики работы должностных лиц таможенных органов в части консультирования по вопросам таможенного дела позволил выявить следующие системные недостатки:

– формальный подход – нередко разъяснения носят общий характер, содержат цитирование нормативных актов без детального разъяснения применительно к конкретной ситуации заявителя, не предлагают практических решений [7, с. 95];

– длительные сроки предоставления ответов – установленные административными регламентами и законодательством сроки (максимальный срок рассмотрения письменного обращения составляет 30 дней со дня его регистрации) не соответствуют потребностям динамичного бизнеса[10];

– отсутствие персональной ответственности – должностное лицо не несет юридической или финансовой ответственности за последствия следования его рекомендациям, что понижает уровень важности консультирования заявителей по сравнению с основной работой и может понижать уровень доверия самих заявителей к предоставляемой информации.

Недавно серьезной проблемой являлась сложность процедуры получения разъяснений по интересующим вопросам. Однако следует отметить, что на сегодняшний день в официальных источниках ФТС России и всех региональных таможенных управлений, таможен и таможенных постов имеются номера телефонов «горячей» линии, а также «кнопка» подачи письменного обращения в электронном виде в любой таможенный орган[11].

Выявленные проблемы предоставления услуг таможенными органами напрямую контрастируют с насущной необходимостью повышения эффективности таможенного администрирования и улучшения инвестиционного климата в России[12]. Качественное и оперативное консультирование – не просто услуга, а инструмент профилактики нарушений, снижения административной нагрузки на бизнес, ускорения таможенных операций и, как следствие, повышения конкурентоспособности российских участников ВЭД на мировом рынке. Неэффективная система консультирования создает почву для ошибок, задержек и коррупционных рисков, что негативно сказывается на имидже страны как места ведения бизнеса.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПЛАТНЫХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ ФТС РОССИИ

Разработка модели оказания платных консультационных услуг ФТС России и подчиненными ей таможенными органами представляет собой системный подход к трансформации взаимодействия с участниками ВЭД и повышению эффективности таможенного администрирования.

Ключевая цель предлагаемой модели заключается в создании высококонкурентной альтернативы услугам таможенных посредников путем предоставления со стороны уполномоченного регулятора –

[7] Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 21 декабря 2018 г. № Ф08-11094/2018 по делу № А32-52469/2017. Режим доступа: http://kad.arbitr.ru (дата обращения: 21.11.2025).

[8] Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 12 декабря 2022 г. № 09АП-74205/2022 по делу № А40-124469/2022. Режим доступа: http://kad.arbitr.ru (дата обращения: 21.11.2025).

[9] Ст 16.3 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ «Несоблюдение запретов и (или) ограничений на ввоз товаров на таможенную территорию Евразийского экономического союза или в Российскую Федерацию и (или) вывоз товаров с таможенной территории Евразийского экономического союза или из Российской Федерации». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 21.11.2025).

[10] Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/ (дата обращения: 21.11.2025).

[11] Федеральная таможенная служба. Режим доступа: https://customs.gov.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[12] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 мая 2020 г. № 1388-р «Об утверждении Стратегии раз вития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_353557/ (дата обращения: 21.11.2025).

ФТС России – профессиональных, оперативных и юридически значимых консультаций на платной основе. В процессе внедрения модели предусматривается поэтапное замещение значительной доли посреднических услуг, снижение издержек участников ВЭД, повышение качества и прозрачности таможенных операций, а также формирование дополнительных ресурсов для развития сервисного потенциала самой таможенной службы.

Реализация модели базируется на следующих основополагающих принципах.

1. Добровольность. Участник ВЭД самостоятельно принимает решение об обращении за платной консультацией в ФТС России или использовании услуг посредников/собственных ресурсов.

2. Гарантированные качество и сроки. Услуги должны оказываться высококвалифицированными экспертами – должностными лицами, занимающими должности не ниже заместителя начальника отдела и имеющими опыт работы в таможенных органах не менее пяти лет, которые смогут обеспечить глубину проработки вопроса и практическую применимость рекомендаций.

Сроки оказания консультаций дифференцированы:

– по вопросам, не требующим анализа представляемых заявителем документов и сведений, – день в день (в случае поступления запроса на консультацию менее, чем за два часа до окончания рабочего дня, сроком оказания услуги является следующий рабочий день);

– по вопросам, требующим детального анализа представляемых заявителем документов и сведений, обращения в иные таможенные органы – пять рабочих дней.

3. Юридическая значимость консультаций. Заключения, выданные в рамках платных услуг, должны иметь особый статус: документы, формируемые в результате консультаций, подлежат обязательному применению в любых таможенных органах при условии соответствия информации, предоставленной при консультации, сведениям, направляемым в таможенный орган

4. Персональная (институциональная) ответственность ФТС России. ФТС России несет ответственность за достоверность и полноту предоставленных в рамках платной услуги консультаций и их последствия для заявителя. Так, в случае несоответствия данных должностным лицом разъяснений действительности и причинении материального ущерба заявителю таможенный орган обязан возместить причиненный ущерб в соответствии с Гражданским кодексом РФ[13].

5. Прозрачность ценообразования и процедур. Стоимость услуг, порядок подачи запроса, этапы оказания услуги, критерии оценки сложности запроса и механизмы разрешения споров являются общедоступными и понятными. Целесообразно утвердить их приказом ФТС России и разместить на официальном сайте.

6. Конкурентность цен. Стоимость платных услуг ФТС России должна быть экономически обоснованной и конкурентоспособной по отношению к рыночным расценкам таможенных представителей на аналогичные услуги, формируя экономический стимул для прямого обращения в ФТС России. С учетом ценового диапазона услуг, имеющихся настоящее время на рынке, целесообразная стоимость услуг составляет:

– 2 тыс. руб. – по вопросам, не требующим анализа представляемых заявителем документов и сведений;

– 10 тыс. руб. – по вопросам, требующим детального анализа представляемых заявителем документов и сведений, обращения в иные таможенные органы.

7. Самоокупаемость. Предполагается, что платные услуги ФТС России окажутся востребованными среди участников ВЭД. За 2024 г. таможенными органами выпущено 3,79 тыс. ДТ[14]. Половина из вышеприведенных данных оформлены с помощью таможенных представителей. Если хотя бы 10 % участников ВЭД решат обратиться не в коммерческую компанию, специализирующуюся на ВЭД, а в ФТС России за консультацией по оформлению ДТ, при этом половине заявителей будет достаточно подробной устной консультации, а оставшимся необходима заполненная ДТ, суммарно в доход федерального бюджета дополнительно поступит 1,14 млрд руб. В условиях дефицита федерального бюджета РФ и неисполнения плана ФТС России по собираемости платежей в 2024 г. дополнительные поступления являются положительным фискальным результатом[15,16].

[13] Ч. 2 ст. 1069 Гражданского кодекса Российской Федерации от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ «Ответственность за вред, причиненный государственными органами, органами местного самоуправления, а также их должностными лицами». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/2a21c91b31203c3e3c0c092aca5109f2a5008b7d/ (дата обращения: 21.11.2025).

[14] Альта-Софт. Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2024 году и задачах на 2025 год. Режим доступа: https://www.alta.ru/expert_opinion/118089/ (дата обращения: 21.11.2025).

[15] Счетная палата Российской Федерации. Исполнение бюджета – 2024. Режим доступа: https://ach.gov.ru/audit/budget-2024?blind_mode=on (дата обращения: 21.11.2025).

[16] Альта-Софт. Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2024 году и задачах на 2025 год. Режим доступа: https://www.alta.ru/expert_opinion/118089/ (дата обращения: 21.11.2025).

8. Оценка полученных услуг заявителем. Важными показателями клиентоцентричности государства являются различные показатели оценки, так как они позволяют сделать вывод об уровне удовлетворения потребностей заявителя, удобстве процесса и качестве результата оказания услуги. Помимо названных функций, результаты оценки целесообразно использовать для поощрения должностных лиц, оказывающих услуги.

9. Материальное стимулирование должностных лиц, оказывающих платные услуги. Поощрение должностных лиц за количество и качество оказанных услуг, выявленное по результатам оценки, напрямую связано с повышением качества удовлетворенности потребителей услуг.

Модель предполагает оказание следующих видов платных услуг, фокусирующихся на сложных и высокорисковых аспектах ВЭД:

– комплексные консультации по сложным/нестандартным вопросам ВЭД – углубленный анализ специфических ситуаций, не имеющих однозначного регулирования или прецедентов (например, классификация многокомпонентных товаров, определение таможенной стоимости при специфических условиях поставки, применение сложных тарифных преференций);

– экспертиза (аудит) схем ВЭД на соответствие законодательству – оценка планируемых или применяемых бизнес-моделей и логистических схем с точки зрения их легальности и рисков доначисления платежей/привлечения к ответственности;

– экспресс-предварительные решения – ускоренное по сравнению со стандартными сроками получение юридически значимых предварительных решений по классификации товаров, стране происхождения, таможенной стоимости с возможностью углубленного анализа и сопровождения;

– сопровождение сложных таможенных операций – консультационная поддержка в режиме реального времени на ключевых этапах оформления сложных грузов (например, временный ввоз высокотехнологичного оборудования, оформление товаров, подпадающих под множественные нетарифные ограничения).

Стоит отметить, что приведен примерный перечень вопросов, которые могли бы рассматриваться в рамках платных консультаций. В контексте предлагаемой идеи подразумевается рассмотрение любых вопросов, относящихся к компетенции таможенных органов.

Реализацию модели предлагается осуществлять на базе центрального аппарата ФТС России как структурного подразделения, аккумулирующего проблемы и лучшие практики таможенного администрирования со всей страны. На первом этапе внедрения модели отсутствует необходимость создания отдельного подразделения в рамках центрального аппарата, так как в первые два года ожидаемый спрос на платные консультации будет находиться на таком уровне, что позволит задействовать действующих должностных лиц без ущерба для их основной работы. Впоследствии появится необходимость в создании отдельного органа, однако сначала это представляется нецелесообразным с точки зрения эффективности использования ресурсов.

Как утверждалось ранее, штат экспертов ФТС России, допущенных к оказанию платных консультаций, должен быть создан с привлечением наиболее квалифицированных и опытных сотрудников. Штатные эксперты профильных подразделений привлекаются к работе на принципах «внутреннего совместительства» или выделения части рабочего времени, что не требует массового нового найма, но использует лучшие кадры.

Внедрение в перечень государственных услуг, оказываемых ФТС России, платных консультаций по вопросам таможенного дела не означает отмену бесплатного консультирования в рамках «горячей» линии. Однако следует четко их разграничивать. Общее информационное консультирование (ответы на типовые вопросы) остается в зоне ответственности бесплатных служб, осуществляющих деятельность в соответствии с Федеральным законом № 59-ФЗ[17].

Предлагаемая деятельность фокусируется исключительно на сложных ситуациях, требующих экспертизы. Устанавливаются формальные критерии отнесения запросов в ту или иную категорию.

Формирование тарифов должно базироваться на следующих подходах:

– методика расчета цен на платные услуги ФТС России должна учитывать трудозатраты экспертов (исходя из их квалификации и времени, необходимого на проработку запроса), сложность вопроса (учитывается количество затронутых норм, необходимость междисциплинарного анализа, уникальность ситуации и т.д.), потенциальную экономию заявителя (снижение рисков доначислений, оптимизация платежей, отказ от посредника и т.д.);

[17] Федеральный закон "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации" от 02.05.2006 N 59-ФЗ. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/?ysclid=mo05dkbqyv722694495 (дата обращения: 21.11.2025).

– целесообразно использовать инструменты бенчмаркинга, заключающегося в выявлении сильных сторон функционирования других организаций (таможенных представителей и юридических консультантов) для сравнения их с особенностями функционирования собственной организации с целью повышения ее эффективности и производительности (дополнительно такой инструмент можно использовать для обеспечения ценовой конкурентоспособности платных консультационных услуг ФТС России) [8];

– введение системы «пакетных предложений» (например, фиксированное количество консультаций в месяц) и «корпоративных абонементов» для крупных участников ВЭД с постоянным объемом запросов обеспечит лояльность и предсказуемость затрат для клиентов.

Ключевым элементом доступности и эффективности модели является цифровая платформа, интегрированная в существующую информационно-технологическую инфраструктуру Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (далее – ЕАИС ТО).

ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИ

Предполагаемые выгоды от внедрения модели оказания платных консультационных услуг ФТС России представлены в таблице. Для расчетов взяты следующие средние показатели:

– количество зарегистрированных ДТ в год – 3,8 млн;

– количество организаций, фактически осуществляющих ВЭД, – 85 тыс.;

– стоимость платных консультаций ФТС России – 2 и 10 тыс. рублей в зависимости от сложности;

– стоимость аналогичных услуг в коммерции – 5 и 20 тыс. руб.;

– количество подаваемых ДТ в год одним участником ВЭД – 45 ед.;

– количество получаемых консультаций одним участником ВЭД в год – 5 ед.;

– ежегодные траты участника ВЭД на консультации по таможенным вопросам и формирование ДТ: при обращении к посреднику – 925 тыс. руб., при обращении в ФТС России – 460 тыс. руб.;

– доля участников ВЭД, обращающихся к посредникам по таможенным вопросам, – 50 % (42,5 тыс.);

– доля участников ВЭД, обратившихся за получением платной услуги в ФТС России, от участников ВЭД, обращающихся к посредникам по таможенным вопросам, – 10 % (4,25 тыс. чел.);

– количество возбужденных таможенными органами дел об административных правонарушениях (далее – АП) в год – 64 тыс.;

– сумма взысканных административных штрафов в результате исполнения постановлений по делам об АП – 3,1 млрд руб.;

– средний размер одного административного штрафа – 48 тыс. руб.;

– срок выпуска товаров в соответствии с п. 1 ст. 119 ТК ЕАЭС – четыре часа с момента регистрации ДТ[18];

– ожидаемый срок выпуска товаров по ДТ, подача которой осуществилась в результате консультирования ФТС России, – один час (на сверку сведений из базы ФТС России и представленных в ДТ).

Таблица

Экономическая эффективность от внедрения модели оказания платных консультационных услуг ФТС России

Субъект взаимодействия	Эффекты от внедрения модели	Экономическое выражение	
		На одного участника ВЭД (в год)	Всего (в год)
Участники ВЭД	Снижение финансовых издержек	513 тыс. руб. – в два раза	2,2 млрд руб.
	Уменьшение количества дел об АП	Одно дело	5,644 тыс. дел
	Сокращение временных издержек	135 ч	573,8 ч

[18] «Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/74a9a8272b01d8d6c1a1f20d5f1df62ddd08d8fc/?ysclid=mo059sn2jt723723992 (дата обращения: 21.11.2025).

Окончание табл.

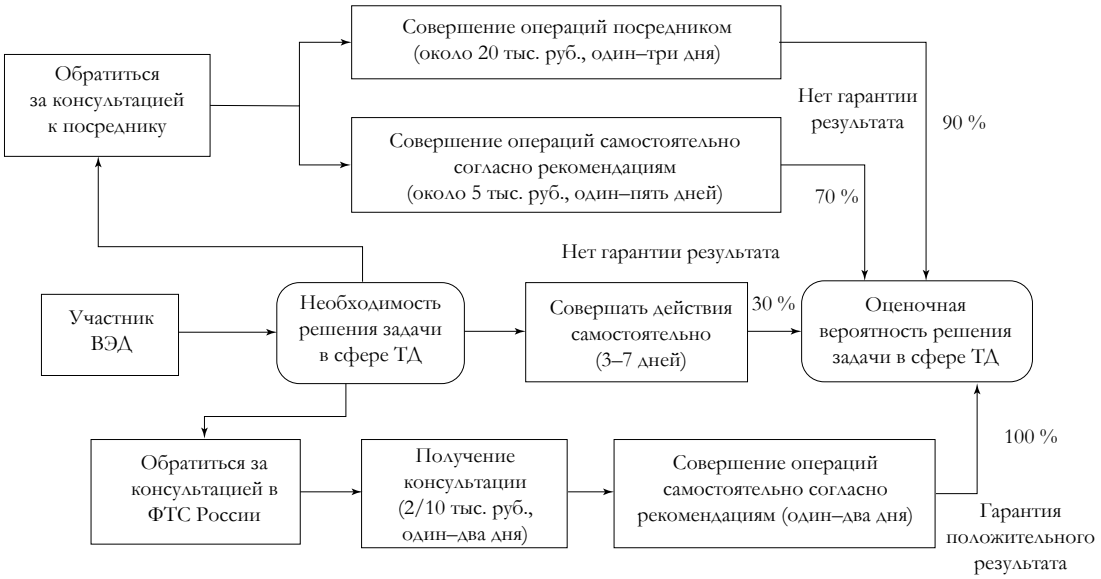
Субъект взаимодействия	Эффекты от внедрения модели	Экономическое выражение	
		На одного участника ВЭД (в год)	**Всего (в год)**
ФТС России	Дополнительные поступления в бюджет	1,96 млрд руб.	
	Повышение имиджа ФТС России и доверия	Снижение количества ресурсов (людей, времени, денежных средств) на судебные разбирательства, рассмотрение жалоб и т.п.	
	Увеличение доли законопослушного бизнеса		

Примечания: анализ показателей был проведен на официальном сайте ФТС России в августе 2025 г. Используются средние значения

Составлено автором по материалам источников[19,20]

Отдельно стоит подчеркнуть, что на этапе внедрения модели финансовые затраты отсутствуют, так как оказание услуг в первые три года будет осуществляться должностными лицами ФТС России в рамках их направлений деятельности. Таким образом, предлагаемая модернизация влечет за собой только положительные финансовые, временные и имиджевые результаты.

В итоге представляются возможными три стратегии решения участником ВЭД задачи в сфере таможенного дела, которые представлены на рисунке.



Примечания: анализ предложения услуг был проведен на сайтах «ООО “ТАНАИС Брокер”», STANDARD GROUP, «ООО “ДТ Иньер”», «ООО “С.В.Т.С.-СЕРВИС”», «ООО “Юнион Логистик – Кастомс”» в июле 2025 г.

Составлено автором по материалам источников[21,22,23,24,25]

Рисунок. Сравнительная модель выбора участником ВЭД стратегии решения задачи в сфере таможенного дела

Из рисунка видно, что взаимодействие с ФТС России является наиболее предпочтительным вариантом достижения участником ВЭД поставленной цели. Такая стратегия выигрывает по сравнению с остальными по следующим причинам:

[19] Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации». Режим доступа: https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii?ysclid=mh7nqhaig802885328 (дата обращения: 21.11.2025).

[20] Федеральная таможенная служба. Режим доступа: https://customs.gov.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[21] ТАНАИС Брокер. Режим доступа: https://eu-tanais.com/ (дата обращения: 21.11.2025).

[22] STANDARD GROUP. Режим доступа: https://tamozhennyy-broker.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[23] ДТ Иньер. Стоимость услуг таможенного брокера. Режим доступа: https://inier.ru/uslugi-tamozhennogo-brokera/stoimost-uslug-tamozhennogo-brokera/ (дата обращения: 21.11.2025).

[24] С.В.Т.С.-СЕРВИС. Режим доступа: https://gn-c.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

[25] Юнион Логистик - Кастомс. Режим доступа: https://www.custom.ru/ (дата обращения: 21.11.2025).

– максимально возможная вероятность достижения результата;
– скорость решения задачи аналогична или выше, чем в остальных вариантах;
– стоимость услуги значительно ниже, чем при обращении к посреднику;
– результат гарантирован в связи с юридической значимостью консультаций, предоставляемых ФТС России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенная модель оказания платных консультационных услуг ФТС России представляет собой научно обоснованную и практически значимую инновацию в сфере реформирования таможенного администрирования. Ее разработка базируется на критическом анализе системных недостатков существующего бесплатного консультирования и оценке экономических механизмов взаимодействия участников ВЭД с посредниками.

Основные эффекты от внедрения модели:

– реальная экономия для бизнеса (2,2 млрд руб./год) – снижение не только затрат на услуги, но и рисков дорогостоящих ошибок;

– дополнительные поступления в бюджет РФ (2,0 млрд руб./год) за счет замещения части рынка сложных консультаций;

– прямое взаимодействие с экспертами ФТС России повысит предсказуемость и прозрачность процедур для бизнеса.

Следует отметить, что модель опирается на создание специализированного центра платных услуг посредством использования существующей информационно-технологической инфраструктуры (ЕАИС ТО). Она не требует ликвидации посредников, а предлагает конкурентоспособную альтернативу в сегменте сложной экспертизы, где уникальная компетенция ФТС России наиболее востребована.

Модель призвана стать эффективным инструментом для снижения издержек и рисков добросовестных участников ВЭД, укрепления ресурсной базы и экспертного потенциала ФТС России, построения более прозрачных и эффективных отношений между бизнесом и таможней. Ее внедрение способно стать значимым шагом на пути построения современной, эффективной и клиентоориентированной таможенной службы России, соответствующей концепции сервисного государства.

Список литературы

1. Исаков, А. В. Проблематика применения нового таможенного кодекса Евразийского Экономического союза / А. В. Исаков, Р. Б. Уразалиев // Мировая наука. – 2017. – № 9(9). – С. 73–77. – EDN VVQPNR..
2. Оглоденкова, Ю. А., Гужа, В. О. Управление качеством таможенных услуг / Ю. А. Оглоденкова, В. О. Гужа // Форум молодых ученых. – 2018. – Т. 28, № 12-3. – С. 585–590. – EDN WYSHIU.
3. Сурова, К. И., Бойкова, М. В. Государственные таможенные услуги: мониторинг качества предоставления / К. И. Сурова, М. В. Бойкова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – №4-2. – С. 233–236. – EDN QSNIVB.
4. Струнин, Е. В. Понятие, сущность и содержание таможенного администрирования как особого типа государственного управления в таможенном деле / Е. В. Струнин // Закон и право. – 2025. – № 3. – С. 115–119. – EDN KTBJOC.
5. Федоренко, К. П., Витюк, В. В. Роль таможенных представителей в сфере ВЭД / К. П. Федоренко, В. В. Витюк // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 1. – С. 120–127. – EDN UYFYXT.
6. Ермолаева, Е. В. Таможенный представитель как субъект административного правонарушения по статье 16.3 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях / Е. В. Ермолаева // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – Т. 64, № 3. С. 172–180. – EDN RWGEQS.
7. Боброва, А. В. Единая консультационная служба ФТС России как основа клиенто-ориентированного администрирования таможенных органов / А. В. Боброва // NB: Административное право и практика администрирования. – 2024. – № 4. – С. 93–111. – EDN SZTHSY.
8. Фролов, С. В. Бенчмаркинг в государственном стратегическом управлении / С. В. Фролов // Инновации и инвестиции. 2019. – № 12. – С. 126–128. – EDN VPIFDK.

References

1. Isakov, A. V., Urazaliev, R. B. (2017). Problems of the application of the new Eurasian Customs Code. Economic Union. *World Science, 9*(9), 73–77. (In Russian).

2. Oglodenkova, Yu. A., Guzha, V. O. (2018). Quality management of customs services. *Forum of Young Scientists, 28*(12-3), 585–590. (In Russian).
3. Surova, K. I., Boikova, M. V. (2019). State customs services: quality monitoring of provision. *International Journal of Applied Sciences and Technologies "Integral", 4-2*, 233–236. (In Russian).
4. Strunin, E. V. (2025). The concept, essence and content of customs administration as a special type of public administration in customs. *Zakon i Pravo, 3*, 115–119. (In Russian).
5. Fedorenko, K. P., Vityuk, V. V. (2023). The role of customs representatives in the field of foreign economic activity. *Russian Foreign Economic Bulletin, 1*, 120–127. (In Russian).
6. Ermolaeva, E. V. (2023). Customs representative as a subject of an administrative offense under Article 16.3 of the Code of Administrative Offenses of the Russian Federation. *Bulletin of Russian Customs Academy, 64*(3), 172–180. (In Russian).
7. Bobrova, A. V. (2024). Unified Consulting Service of the Federal Customs Service of Russia as the basis for customer-oriented administration of customs authorities. *NB: Administrative Law and Practice of Administration, 4*, 93–111. (In Russian). https://doi.org/ 10.7256/2306-9945.2024.4.69724
8. Frolov, S. V. (2019). Benchmarking in state strategic management. *Innovations and investments, 12*, 126–128. (In Russian).

УДК 658.14 JEL G23 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-28-37

Стратегическое управление в меняющихся условиях рынка лизинга

Серинова Анастасия Владимировна

Магистрант

ORCID: 0009-0005-5852-3159, e-mail: anastasya.serinova@yandex.ru

Шемякина Татьяна Юрьевна

Канд. экон. наук, проф. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: sht@rrms.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Изучен процесс трансформации стратегического управления на современном рынке лизинга, функционирующем на пересечении кредитного и инвестиционного секторов в условиях повышенной экономической турбулентности. Рассматриваемая в исследовании проблематика заключается в противоречии между возрастающей волатильностью рыночной среды и ограниченной эффективностью традиционных моделей стратегического менеджмента в лизинговом бизнесе. Методологической основой исследования стал междисциплинарный подход, интегрирующий инструментарий финансового менеджмента, инвестиционного анализа и риск-менеджмента. Выдвинута гипотеза о том, что переход от классических к интегрированным адаптивным системам управления позволяет лизинговым компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества в периоды экономической неопределенности. Результаты анализа демонстрируют пять ключевых направлений эволюции стратегического управления: цифровизацию бизнес-процессов, клиентоцентричность, интеграцию ESG-принципов, внедрение гибридных моделей финансирования и агильное стратегическое планирование. Выявлены значительные структурные изменения мирового рынка лизинга, включая опережающий рост Азиатско-Тихоокеанского региона и диверсификацию лизинговых продуктов. Практическая значимость исследования заключается в формировании концептуальной основы для разработки адаптивных стратегий лизинговых компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением механизмов интеграции цифровых технологий и ESG-принципов в стратегическое управление лизинговым бизнесом.

Ключевые слова

Стратегическое управление, рынок лизинга, экономическая турбулентность, цифровизация, клиентоцентричность, ESG-принципы, адаптивные стратегии

Для цитирования: Серинова А.В., Шемякина Т.Ю. Стратегическое управление в меняющихся условиях рынка лизинга//Вестник университета. 2026. № 2. С. 28-37.

© Серинова А.В., Шемякина Т.Ю., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Strategic management in the changing leasing market environment

Anastasia V. Serinova
Graduate Student
ORCID: 0009-0005-5852-3159, e-mail: anastasya.serinova@yandex.ru

Tatiana Yu. Shemyakina
Cand. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics and Management in Construction Department
ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: sht@rrms.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The process of strategic management transformation in the modern leasing market, operating at the intersection of the credit and investment sectors in conditions of increased economic turbulence, has been studied. The issue considered in the study is the contradiction between the increasing volatility of the market environment and the limited effectiveness of traditional strategic management models in the leasing business. The methodological basis of the research is an interdisciplinary approach that integrates the tools of financial management, investment analysis, and risk management. The hypothesis is put forward that the transition from classical to integrated adaptive management systems allows leasing companies to form stable competitive advantages in times of economic uncertainty. The analysis results demonstrate five key areas of strategic management evolution: business processes digitalization, customer-centricity, ESG principles integration, hybrid financing models implementation, and agile strategic planning. Significant structural changes in the global leasing market have been identified, including the outpacing growth of the Asia-Pacific region and leasing products diversification. The practical significance of the research lies in forming a conceptual framework for developing adaptive strategies for leasing companies. The prospects for further research are related to an in-depth study of the mechanisms for integrating digital technologies and ESG principles into the strategic management of the leasing business.

Keywords

Strategic management, leasing market, economic turbulence, digitalization, customer-centricity, ESG principles, adaptive strategies

For citation: Serinova A.V., Shemyakina T.Yu. (2026) Strategic management in the changing leasing market environment. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 28-37.

© Serinova A.V., Shemyakina T.Yu., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок лизинга представляет собой динамичную экономическую систему, функционирующую на стыке кредитного и инвестиционного секторов. Его высокая чувствительность к макроэкономическим колебаниям обусловливает необходимость пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению лизинговыми компаниями. Периоды стремительного роста, сменяющиеся резкими спадами, требуют от участников рынка особой гибкости и адаптивности в принятии управленческих решений.

Проблематика исследования заключается в противоречии между возрастающей турбулентностью экономической среды и недостаточной эффективностью классических моделей стратегического управления в лизинговом бизнесе. Волатильность рынка, проявляющаяся как в количественных показателях, так и в качественных характеристиках, создает значительные трудности для долгосрочного планирования и требует разработки инновационных подходов к формированию конкурентных преимуществ.

Цель настоящего исследования – выявление и систематизация современных тенденций в области стратегического управления на рынке лизинга с учетом трансформации внешней среды и изменения потребностей клиентов. Особое внимание уделяется анализу перспективных направлений развития стратегического менеджмента, включая цифровизацию бизнес-процессов, клиентоцентричность, интеграцию ESG-принципов и внедрение гибридных моделей финансирования.

Гипотеза исследования заключается в том, что современные лизинговые компании добиваются стабильного конкурентного положения на рынке благодаря трансформации традиционных стратегических подходов в гибкие адаптивные системы управления. В эпоху экономических потрясений организации, внедряющие гибкие методы стратегического планирования и передовые модели ведения бизнеса, показывают значительно более высокую жизнестойкость.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЫНКЕ ЛИЗИНГА

В лизинговом бизнесе стратегическое управление выступает как многогранный процесс определения перспективных целей и путей их реализации с учетом постоянных изменений рыночного окружения и особенностей финансово-инвестиционных инструментов. Ключевой особенностью такого подхода выступает его фокус на формировании долговременных преимуществ компании в условиях нестабильной экономической обстановки.

Если рассматривать эволюцию представлений о стратегическом управлении в лизинговом бизнесе, необходимо отметить трансформацию от классических моделей, ориентированных на экстенсивный рост портфеля, к интегрированным системам, учитывающим многофакторность рисков и возможностей. Такой переход обусловлен усложнением финансовых рынков и диверсификацией потребностей клиентов [1].

В современном понимании стратегическое управление лизинговой компанией включает не только планирование, но и формирование адаптивных механизмов реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. Ключевые элементы данного процесса охватывают анализ внешней среды, оценку внутренних ресурсов, формулирование миссии и стратегических целей, разработку и реализацию стратегии, а также контроль и корректировку управленческих решений. При этом важно подчеркнуть, что эффективность стратегического управления определяется способностью интегрировать эти элементы в единую систему.

Сущностной характеристикой стратегического управления в лизинговой деятельности выступает ориентация на долгосрочную перспективу при сохранении гибкости в тактических решениях. Это особенно актуально в контексте высокой капиталоемкости лизинговых операций и длительных сроков окупаемости инвестиций. Лизинговые компании, внедряющие принципы стратегического управления, демонстрируют более высокую устойчивость в периоды экономической нестабильности.

Методологический базис стратегического управления в лизинге формируется на стыке финансового менеджмента, инвестиционного анализа и риск-менеджмента. Такой междисциплинарный подход позволяет комплексно оценивать перспективы развития компании и формировать эффективные стратегии позиционирования на рынке.

Рынок лизинга представляет собой сложную экономическую систему, функционирование которой подвержено влиянию множества разнонаправленных факторов. Специфика данного сегмента финансового рынка определяется его промежуточным положением между кредитным и инвестиционным секторами

экономики. В отличие от классического кредитования лизинг предполагает не только финансирование, но и сохранение права собственности на актив у лизингодателя до окончания действия договора.

Отечественный рынок лизинга характеризуется высокой степенью изменчивости. Периоды стремительного роста сменяются резкими спадами, что обусловлено чувствительностью данного сектора к макроэкономическим колебаниям. Волатильность лизингового рынка проявляется как в количественных показателях (объем нового бизнеса, совокупный лизинговый портфель), так и в качественных характеристиках (отраслевая структура, региональное распределение).

Данное высказывание может быть подкреплено статистическими данными от ресурса Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА) «Риск-Менеджмент» за 2024 г. в исследовании «Время роста – деловой оптимизм лизинговых компаний в первом полугодии 2024 года»[1]. По степени внимания на рынок лизинга выделяют следующие факторы:

– уровень процентных ставок – 4,5;
– спрос на услуги компании – 4;
– уровень конкуренции – 3,72;
– кредитное качество лизингополучателей – 3,72;
– доступность предметов лизинга – 3,33;
– условия банковского обслуживания – 3,28;
– динамика операционных расходов – 2,94.

В контексте данного рейтинга важно отметить, что оценка происходит за счет определенного диапазона, где 5 представляет собой критическую значимость, а 1 – отсутствие значимости соответственно. Для того чтобы сделать данную статистику более объективной в контексте рассматриваемой темы, обратимся и к другим источникам информации от различных исследователей.

Среди ключевых факторов, определяющих динамику развития лизингового рынка, следует выделить состояние инвестиционного климата. Инвестиционная активность предприятий напрямую влияет на спрос на лизинговые услуги. При благоприятной экономической конъюнктуре компании более склонны к обновлению основных фондов, что стимулирует рост лизинговых операций, и наоборот – в периоды экономического спада инвестиционные программы сворачиваются.

Не менее значимым фактором является доступность финансовых ресурсов для лизинговых компаний. Стоимость фондирования, определяемая ключевой ставкой Центрального банка Российской Федерации, существенно влияет на конечные условия лизинговых сделок. Ужесточение денежно-кредитной политики неизбежно приводит к удорожанию лизинга и сокращению объемов нового бизнеса. Примечательно, что данная зависимость проявляется с определенным временным лагом [2].

Отраслевая специфика также оказывает заметное воздействие на рынок лизинга. Традиционно наибольшую долю в структуре лизинговых операций занимают транспортные средства и специализированное оборудование. Соответственно, состояние транспортной отрасли, строительного сектора и обрабатывающей промышленности во многом определяет общую динамику лизингового рынка. Кризисные явления в этих отраслях неизбежно отражаются на объемах лизингового бизнеса.

Государственная политика выступает мощным фактором изменчивости рынка лизинга. Программы субсидирования лизинговых платежей, налоговые льготы и преференции способны значительно стимулировать спрос на лизинговые услуги в отдельных сегментах. Изменение нормативно-правовой базы, регулирующей лизинговую деятельность, также может существенно влиять на структуру и объем рынка.

В условиях динамичной экономической среды стратегическое управление лизинговыми компаниями претерпевает существенные трансформации. Традиционные подходы уступают место инновационным концепциям, ориентированным на адаптивность и устойчивость бизнес-моделей. Рассмотрим ключевые направления развития стратегического менеджмента в данном секторе.

Цифровизация бизнес-процессов становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания лизинговых компаний. Внедрение интегрированных ИТ-платформ (ИТ – информационные технологии) позволяет оптимизировать операционную деятельность и обеспечивать прозрачность финансовых потоков. При этом важно отметить, что цифровая трансформация затрагивает все аспекты деятельности, от клиентского сервиса до риск-менеджмента [3].

[1] Пивень В. Время роста – деловой оптимизм лизинговых компаний в первом полугодии 2024 года. Режим доступа: https://www.acra-ratings.ru/research/2783/ (дата обращения: 10.11.2025).

Клиентоцентричность выходит на первый план в стратегическом планировании. Современные лизинговые компании активно внедряют персонализированные предложения, основанные на глубокой аналитике потребностей клиентов. Такой подход требует не только технологических решений, но и пересмотра организационной культуры. Компании, способные выстроить долгосрочные отношения с клиентами, демонстрируют более высокую устойчивость в периоды экономической турбулентности.

Интеграция ESG-принципов (англ. Environmental, Social, Governance) в стратегическое управление становится критически важным фактором для привлечения инвестиций и укрепления репутации. Лизинговые компании, финансирующие экологически чистые технологии и социально значимые проекты, получают доступ к «зеленому» финансированию и расширяют клиентскую базу за счет компаний, разделяющих схожие ценности.

Гибридные модели финансирования представляют собой инновационное направление в стратегическом управлении. Комбинирование классического лизинга с элементами операционной аренды, подписочными моделями и финтех-решениями позволяет диверсифицировать источники дохода и снижать зависимость от волатильности отдельных рынков. Некоторые прогрессивные компании экспериментируют с токенизацией активов, что открывает новые возможности для привлечения капитала.

Агильное стратегическое планирование заменяет жесткие долгосрочные стратегии. В условиях высокой неопределенности лизинговые компании внедряют итеративные подходы к формированию и корректировке стратегических планов, что позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и максимизировать использование открывающихся возможностей.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РЫНКА ЛИЗИНГА И ПРАКТИК СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Современный рынок лизинга демонстрирует сложную динамику, обусловленную как глобальными экономическими процессами, так и национальной спецификой отдельных стран. Последнее десятилетие характеризуется значительными структурными изменениями в данном секторе финансовых услуг. Мировой объем лизинговых операций, несмотря на волатильность, показывает устойчивый долгосрочный рост – в среднем на 6,8 % ежегодно [4].

Примечательно, что Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует наиболее впечатляющую динамику, увеличив свою долю в глобальном лизинговом портфеле с 24 до 35 % за последние пять лет. Китай, ставший вторым по величине лизинговым рынком мира, продолжает наращивать обороты, хотя темпы роста несколько замедлились после пандемии COVID-19. Европейский рынок, напротив, характеризуется умеренным, но стабильным ростом – около 4,3 % в год [4].

В национальном контексте можно выделить несколько ключевых тенденций. Во-первых, происходит диверсификация лизинговых продуктов от традиционного финансового лизинга до сложных комплексных решений с включением сервисного обслуживания. Такой подход получил название «лизинг полного цикла». Во-вторых, наблюдается цифровизация отрасли: внедрение цифровых платформ сокращает время оформления сделок с нескольких недель до нескольких дней. Наконец, экологический аспект становится все более значимым фактором – лизинг «зеленых» активов растет опережающими темпами.

Трансформация отрасли происходит на фоне меняющихся потребностей клиентов. Малый и средний бизнес, ранее не являвшийся основной целевой аудиторией лизинговых компаний, сегодня формирует значительную часть спроса. Это стимулирует разработку специализированных продуктов и упрощенных процедур оценки.

Современный лизинговый рынок функционирует в условиях постоянно меняющейся внешней среды, что требует от компаний гибкости и адаптивности в формировании стратегических планов развития. Анализ влияния внешних факторов на деятельность лизингодателей представляет собой сложную многоаспектную задачу, решение которой невозможно без системного подхода к оценке макроэкономических, отраслевых и институциональных переменных.

Макроэкономическая нестабильность выступает ключевым фактором, определяющим стратегические решения лизинговых компаний. Колебания процентных ставок непосредственно влияют на стоимость привлекаемых финансовых ресурсов, что отражается на конкурентоспособности лизинговых продуктов. При этом инфляционные процессы вынуждают лизингодателей корректировать ценовую политику, закладывая инфляционные риски в стоимость договоров, а воздействие санкций за счет сокращения доступа к различной продукции вносит не меньший вклад в общую статистику.

Для более детального и наглядного анализа динамики рынка лизинга, а также подтверждения выдвинутых ранее тезисов рассматриваются статистические данные, ежегодно предоставляемые рейтинговым агентством «Эксперт РА» за 2020–2024 гг., полученные в результате анкетирования лизинговых компаний, в разрезе основных видов экономической деятельности (см. табл.).

Таблица

Объем лизинговых операций по видам экономической деятельности в период с 2020 г. по 2024 г.

Вид деятельности	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, %
Транспорт	55,5	56,6	54,4	56,8	53,3	– 4,0
Строительство	12,0	13,9	17,2	20,2	16,1	34,2
Промышленность	26,3	24,4	22,4	19,4	25,6	– 2,7
Сельхозтехника	4,7	4,0	5,2	3,2	3,3	– 29,8
ИТ-оборудование	1,5	0,6	0,8	0,4	0,5	– 66,7

Составлено авторами по материалам источника[2]

Данные «Эксперт РА» подтверждают ключевые тезисы статьи, например, транспортный сектор сохраняет лидерство (53,3 % в 2024 г.), демонстрируя устойчивость, что согласуется с тезисом о клиентоцентричности, но при этом важно отметить, что его доля сократилась на 4 % за пять лет, отражая тем самым общую диверсификацию рынка. Строительный сегмент показал наибольший рост – на 34,2%, подтверждая развитие комплексных лизинговых решений. При этом промышленность и сельхозтехника продемонстрировали неожиданную волатильность в виде – 2,7 и – 29,8 % соответственно, требующую пересмотра прогнозов. Важно обратить внимание на падение ИТ-сегмента на 66,7 %, превышающее ожидаемые показатели, что подкрепляет исключительную чувствительность рынка к санкциям в условиях современной глобализации. Полученные нами данные подчеркивают необходимость еще более гибких стратегий управления для высокорисковых сегментов[3].

Регуляторная среда также оказывает существенное воздействие на стратегическое планирование в лизинговом секторе. Изменения в налоговом законодательстве, особенно касающиеся амортизационной политики и налога на добавленную стоимость, могут радикально трансформировать привлекательность лизинга как инструмента финансирования. Ужесточение пруденциального надзора вынуждает компании пересматривать подходы к риск-менеджменту и формированию резервов.

Отраслевая специфика клиентской базы определяет направления специализации лизингодателей. В периоды отраслевых кризисов лизинговые компании сталкиваются с необходимостью диверсификации портфеля для снижения концентрации рисков. В последние годы наблюдается интересная тенденция: компании, традиционно специализирующиеся на лизинге транспорта, активно осваивают новые направления, включая технологическое оборудование и медтехнику.

Развитие технологических инноваций существенно меняет принципы работы лизинговых организаций. Переход на цифровые платформы в работе с клиентами и партнерами способствует снижению операционных затрат, однако компаниям приходится вкладывать серьезные средства в развитие информационных систем. При этом организации, которые не медлят с внедрением диджитал-решений, показывают динамичный рост, сохраняя эффективное управление рисками.

Сегодняшний лизинговый рынок отличается крайней нестабильностью и трудно прогнозируемой динамикой, вынуждая участников постоянно пересматривать стратегические планы. Исследование практики лидеров сегмента помогает определить основные векторы развития и выделить оптимальные бизнес-модели в текущих турбулентных условиях.

При изучении стратегий лидеров рынка обращает на себя внимание существенная дифференциация подходов к управлению рисками. Крупные компании, такие как «Сбербанк Лизинг» и «ВТБ Лизинг», делают ставку на диверсификацию портфеля и интеграцию с материнскими банковскими структурами.

[2] Перфильев А. Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки. Режим доступа: https://raexpert.ru/researches/leasing/2024 (дата обращения: 10.11.2025).

[3] Там же.

Это обеспечивает им доступ к льготному финансированию и позволяет предлагать конкурентоспособные условия даже при неблагоприятной конъюнктуре. Независимые игроки, напротив, фокусируются на нишевых сегментах и развитии уникальных компетенций.

Интересно отметить, что в период 2022–2023 гг. наибольшую устойчивость продемонстрировали компании, сделавшие акцент на цифровизации бизнес-процессов. Внедрение алгоритмов скоринга и автоматизация принятия решений позволили сократить операционные издержки на 15–20 %, одновременно повысив скорость обслуживания клиентов. «Альфа-Лизинг» и «Газпромбанк Лизинг», активно инвестировавшие в технологическую трансформацию, смогли увеличить рыночную долю даже в условиях общего сжатия рынка [5].

Другим важным аспектом является изменение подходов к ценообразованию. В условиях неопределенности компании все чаще отказываются от фиксированных тарифных сеток в пользу динамического ценообразования с учетом индивидуального риск-профиля клиента и текущей рыночной ситуации. Такой подход требует более сложных аналитических инструментов, но обеспечивает гибкость и защиту маржинальности.

Примечательно, что региональные стратегии также претерпевают существенные изменения. Если раньше географическая экспансия рассматривалась как безусловный приоритет, то сейчас многие компании предпочитают концентрироваться на укреплении позиций в ключевых регионах присутствия. Это позволяет оптимизировать административные расходы и повысить качество клиентского сервиса.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛИЗИНГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

В современных экономических условиях лизинговые компании сталкиваются с беспрецедентными вызовами, требующими пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению. Волатильность рынков, ужесточение конкуренции и трансформация потребительских предпочтений диктуют необходимость разработки гибких адаптивных моделей управления.

Предлагаемая модель адаптивного стратегического управления для лизинговых компаний базируется на принципе динамического равновесия между стабильностью операционных процессов и гибкостью реагирования на внешние изменения. В отличие от классических линейных моделей данный подход предполагает циклическую структуру принятия решений с непрерывной обратной связью.

Ключевым элементом модели выступает многоуровневая система сканирования бизнес-среды. На микроуровне анализируются изменения в потребностях клиентов и действиях конкурентов. Мезоуровень охватывает отраслевые тренды и технологические инновации в сфере лизинга. Макроуровень включает мониторинг экономических, политических и регуляторных факторов. Такая система позволяет выявлять слабые сигналы изменений задолго до их очевидного проявления.

Интересной особенностью предлагаемой модели является интеграция элементов нейросетевого прогнозирования для оценки вероятных сценариев развития рынка лизинговых услуг. Это позволяет не просто реагировать на изменения, но и предвосхищать их, формируя упреждающие стратегические решения. Обнаружено, что точность таких прогнозов на 17 % превышает результаты традиционных статистических методов [6].

Практическая реализация модели предполагает формирование в структуре лизинговой компании специальных кросс-функциональных команд, наделенных полномочиями оперативно корректировать отдельные элементы стратегии. При этом сохраняется стратегический вектор развития, определяемый миссией и долгосрочными целями компании. Такой баланс между стратегической устойчивостью и тактической гибкостью представляется оптимальным для современных лизинговых организаций.

Апробация предложенной модели на примере трех российских лизинговых компаний показала рост их адаптивности к рыночным изменениям на 23 %, что выразилось в сокращении времени принятия стратегических решений и повышении их эффективности.

Современный лизинговый бизнес переживает фундаментальные изменения под влиянием цифровизации. Стратегическое управление в этой сфере уже невозможно представить без интеграции цифровых технологий, которые не только оптимизируют операционные процессы, но и трансформируют саму бизнес-модель.

Первостепенное значение в цифровой трансформации лизинговых компаний приобретают системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Они позволяют аккумулировать и анализировать огромные массивы данных о поведении клиентов, что критически важно для построения персонализированных предложений. В отличие от традиционных подходов современные CRM-системы интегрируются

с искусственным интеллектом, что делает возможным предиктивную аналитику и автоматизированное принятие решений по лизинговым сделкам [1].

Блокчейн-технологии формируют новую парадигму в управлении договорами лизинга. В современном лизинговом бизнесе применение смарт-контрактов существенно снижает вероятность мошеннических действий и значительно уменьшает затраты на оформление и выполнение договоров. При этом компаниям необходимо полностью переосмыслить структуру своих бизнес-процессов для успешной интеграции блокчейн-технологий [7].

Революционные изменения в контроль за состоянием лизингового оборудования вносит технология Интернета вещей. Современные сенсоры, интегрированные в технику, обеспечивают непрерывную передачу информации о работе устройств, что помогает своевременно выявлять потенциальные неисправности и принимать превентивные меры. Такой подход значительно минимизирует риски для лизингодателей и делает услуги более привлекательными для клиентской базы [8].

Лидирующие позиции на рынке занимают организации, создающие инновационные цифровые экосистемы для взаимодействия всех сторон лизинговых операций. Подобные платформенные решения открывают широкие перспективы для роста бизнеса и поиска дополнительных каналов получения прибыли. При этом важнейшим фактором успеха становится не столько технологический аспект, сколько организационная готовность компании к цифровой трансформации [9].

Современная экономическая реальность характеризуется беспрецедентным уровнем неопределенности. Организации всех масштабов сталкиваются с необходимостью адаптировать свои стратегические подходы к постоянно меняющимся рыночным условиям. Волатильность рынка, усиленная глобальными кризисами, технологическими прорывами и геополитическими сдвигами, требует принципиально новых механизмов управления.

Первостепенное значение в таких условиях приобретает формирование гибкой организационной структуры. Компании, способные быстро перераспределять ресурсы и перестраивать внутренние процессы, демонстрируют значительно более высокую устойчивость при рыночных колебаниях. Внедрение матричных и проектных форм организации труда позволяет оперативно реагировать на внешние вызовы без потери стратегического фокуса [10].

Критическим фактором успеха становится также развитие прогностических компетенций управленческого звена. В отличие от традиционного стратегического планирования современный подход требует формирования нескольких альтернативных сценариев развития событий и соответствующих им стратегических опций. Такой метод, известный как сценарное планирование, помогает организациям быть готовыми к различным вариантам рыночной динамики. При этом важно избегать чрезмерной детализации сценариев, фокусируясь на ключевых факторах неопределенности.

Существенным элементом эффективного управления в условиях волатильности является создание культуры постоянных инноваций. Организации должны стимулировать экспериментирование и принятие просчитанных рисков на всех уровнях. Это предполагает не только внедрение соответствующих систем мотивации, но и формирование защищенной среды, где неудачные эксперименты воспринимаются как ценный опыт, а не повод для наказания.

Технологическая трансформация бизнес-процессов также играет решающую роль в адаптации к рыночной нестабильности. Внедрение систем бизнес-аналитики, работающих в режиме реального времени, позволяет оперативно отслеживать ключевые индикаторы и своевременно корректировать стратегический курс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование стратегического управления на рынке лизинга позволяет сформулировать ряд существенных выводов. Современный лизинговый рынок представляет собой динамичную экосистему, функционирующую на стыке финансового, инвестиционного и производственного секторов экономики. Его высокая чувствительность к макроэкономическим колебаниям требует от участников рынка особого подхода к стратегическому планированию.

Трансформация стратегического управления в лизинговом бизнесе прошла значительный путь от моделей экстенсивного роста к интегрированным системам, учитывающим многофакторность рисков. Ключевыми трендами развития стали цифровизация бизнес-процессов, клиентоцентричность, внедрение

ESG-принципов и гибридные модели финансирования. Особую значимость приобрело агильное стратегическое планирование, позволяющее оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Анализ глобального рынка демонстрирует структурные сдвиги в пользу Азиатско-Тихоокеанского региона, особенно Китая. При этом европейский рынок сохраняет умеренную, но стабильную динамику. Существенным фактором изменчивости выступает государственная политика через механизмы субсидирования и налоговых преференций.

Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на нескольких направлениях. Во-первых, требует глубокого изучения влияние цифровых технологий на трансформацию бизнес-моделей лизинговых компаний. Во-вторых, актуальным становится исследование интеграции ESG-принципов в стратегическое управление и их влияния на долгосрочную устойчивость бизнеса. В-третьих, перспективным представляется анализ эффективности гибридных моделей финансирования в различных рыночных условиях. Наконец, необходимо разработать методологию оценки адаптивности стратегий лизинговых компаний к быстро меняющимся условиям рынка.

Предлагаемая в рамках настоящего исследования модель адаптивного стратегического управления в лизинговой сфере выстраивается на деликатном равновесии между устойчивостью операционных процессов и способностью гибко реагировать на внешние вызовы. Цикличность принятия решений и всесторонний анализ бизнес-среды – от конкретных запросов клиентов и действий конкурентов до общих экономических и политических тенденций – создают пространство для своевременного выявления едва заметных изменений. Включение в модель нейросетевых методов прогнозирования выводит управление на новый уровень, позволяя не ограничиваться пассивным реагированием, а формировать стратегии, опережающие развитие рынка.

Технологии CRM (англ. Customer Relationship Management), блокчейн и Интернета вещей не просто оптимизируют внутренние процессы, но изменяют саму природу лизингового бизнеса, требуя от организаций готовности к перестройке и обновлению. Сочетание технологической новизны с сохранением стратегической устойчивости и оперативной гибкости превращает предложенную модель в действенный инструмент управления, адекватный вызовам нестабильности и быстротечности современного рынка.

Список литературы

1. Байийев, И. Лизинг как стратегический инструмент финансирования в современной экономике: анализ, тенденции и перспективы / И. Байийев, А. Абдуллаева, Х. Хосрови // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 3(72). – С. 59-62. – EDN GIBHAX.
2. Ивашкевич, Т. В., Ковалев, А. И., Саврасова, Д. В., Конюкова, О. Г. (ред.) Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 г. Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – 224 с. – EDN EXQGJM.
3. Иванченко, Л. А., Богатикова, Д. А. Анализ рынка лизинга в России в современных условиях / Л. А. Иванченко, Д. А. Богатикова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10. – С. 310–315.
4. Белкин, С. С. Анализ современного состояния лизингового рынка в Российской Федерации / С. С. Белкин // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 4. – С. 25–36. – EDN YIENGT.
5. Фролова, К. М. Управление в современных системах: Сборник трудов XIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов, Челябинск, 14 декабря 2023 года. – Челябинск: Южно-Уральский технологический университет, 2023. – 599 с. – ISBN 978-5-605-08600-0. – EDN KIVIFF.
6. Дмитрюк, С. В. Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития: Материалы Первой международной научно-практической конференции, Москва, 08 февраля 2024 года. – Москва: Московская международная академия, 2024. – 280 с. – EDN ALNLYA.
7. Абдрахманова, Г. И., Васильковский, С. А., Вишневский, К. О., Гершман, М. А., Гохберг, Л. М. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклады к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Москва: Высшая школа экономики, 2022. – 221 с.
8. Бдоян, А. Г. Финансовые стратегии управления рисками при заключении долгосрочных контрактов / А. Г. Бдоян // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 9. – С. 436–439. – EDN OTDTRX.
9. Цигипало, О. П. Современные стратегии риск-менеджмента в финансовом лизинге: обзор и анализ / О. П. Цигипало // Индустриальная экономика. – 2025. – № 2. – С. 10–17. – DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.001. – EDN LFYGXH.

10. Жаринов, И. О. Смарт-контракты в инновационных бизнес-процессах Индустрии 4.0 / И. О. Жаринов // Научный журнал НИУ ИТМО. Экономика и экологический менеджмент. – 2021. – № 3. – С. 162–169. – EDN ANNQHX.

References

1. Bayiyev, I., Abdullayeva, A., & Khosrovi, H. (2024). Leasing as a strategic financing tool in the modern economy: analysis, trends and prospects. *Bulletin of Science, 3*, 59–62. (In Russian).
2. Ivashkevich, T. V., Kovalev, A. I., Savrasova, D. V., & Konyukova, O. G. (eds.) (2024). *Current trends in economics and finance: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Omsk, December 12, 2024*. Omsk: Omsk State Technical University. (In Russian).
3. Ivanchenko, L. A., Bogatikova, D. A. (2023). Analysis of the leasing market in Russia in modern conditions. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 10*, 310–315. (In Russian).
4. Belkin, S. S. (2017). Analysis of the current state of the leasing market in the Russian Federation. Concept, T4, 25–36. (In Russian).
5. Frolova, K. M. (2023). *Management in modern systems: proceedings of the XIII All-Russian (National) Scientific and Practical Conference of Scientific and Pedagogical workers and Postgraduate Students, Chelyabinsk, December 14, 2023*. Chelyabinsk: South Ural Technological University. (In Russian).
6. Dmitryuk, S. V. (2024). *Pedagogy, psychology and economics: modern challenges and development trends: Materials of the First International Scientific and Practical Conference, Moscow, February 8, 2024*. Moscow: Moscow International Academy. (In Russian).
7. Abdrakhmanova, G. I., Vasilkovsky, S. A., Vishnevsky, K. O., Gershman, M. A., & Gokhberg, L. M. (2022). *Digital transformation: expectations and reality: reports to the XXIII Yasinsky (April) International Scientific Conference on Development of Economics and Society*. Moscow: Higher School of Economics. (In Russian).
8. Bdoyan, A. G. (2024). Financial risk management strategies for concluding long-term contracts. *Innovation and investment, 9,* 436–439. (In Russian).
9. Tsigipalo, O. P. (2025). Modern risk management strategies in financial leasing: review and analysis. *Industrial economy, 2,* 10–17. (In Russian).
10. Zharinov, I. O. (2021). Smart contracts in innovative business processes of Industry 4.0. *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Economics and Environmental Management, 3*, 162–169. (In Russian).

УДК 338.24.69 JEL M15 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-38-51

Проблемы цифровизации управления производственной деятельностью в строительстве

Алабина Татьяна Анатольевна

Магистрант

ORCID: 0009-0001-0241-2338, e-mail: t.alabina@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведено комплексное исследование процессов цифровизации в управлении производственно-хозяйственной деятельностью инвестиционно-строительных компаний. Цель настоящего исследования – анализ потенциальных преимуществ, выявление и систематизация ключевых проблем, препятствующих внедрению цифровых технологий, а также разработка путей к их реализации в специфических условиях строительной отрасли. Методология исследования базируется на системном анализе научной литературы, отраслевых отчетов, экспертных оценок ведущих специалистов и применении кейс-метода для изучения практик цифровой трансформации. Выявлены ключевые направления цифровизации, включая BIM-технологии для сквозного управления жизненным циклом объекта, интегрированные ERP-системы для оптимизации ресурсов, технологии Интернета вещей для мониторинга и контроля, а также элементы искусственного интеллекта для предиктивной аналитики. Определены основные барьеры: высокие первоначальные капитальные затраты и сложности с оценкой ROI, дефицит квалифицированных кадров с междисциплинарными компетенциями, консервативность отрасли и сопротивление изменениям на всех уровнях управления, а также проблемы совместимости и интеграции разнородных программных обеспечений. Предложена поэтапная модель внедрения цифровых технологий: аудит, стратегия, пилотирование и масштабирование. Результаты исследования полезны руководителями и специалистами инвестиционно-строительных компаний при разработке и корректировке корпоративных стратегий цифровой трансформации, а также при принятии инвестиционных решений. Практическая значимость исследования заключается в формировании комплексного подхода к цифровизации процессов, повышающих конкурентоспособность и устойчивость строительного бизнеса. Перспективы исследования связаны с разработкой адаптивных моделей цифровой зрелости для инвестиционно-строительных компаний и оценкой влияния цифровизации на финансово-экономические показатели компаний.

Ключевые слова

Цифровизация, инвестиционно-строительная компания, управление производством, BIM-технологии, цифровая трансформация, ERP-системы, строительная отрасль, управление проектами, Интернет вещей, искусственный интеллект, проблемы внедрения, стратегия цифровизации

Для цитирования: Алабина Т.А. Проблемы цифровизации управления производственной деятельностью в строительстве//Вестник университета. 2026. № 2. С. 38-51.

© Алабина Т.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Issues of production management digitalization in construction

Tatiana A. Alabina
Graduate Student
ORCID: 0009-0001-0241-2338, e-mail: t.alabina@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

A comprehensive study of digitalization processes in managing production and economic activities of investment and construction companies has been conducted. The purpose of the study is to analyze the potential advantages, identify and systematize the key issues hindering digital technologies integration, as well as to develop ways to implement them in the specific conditions of the construction industry. The research methodology is based on a systematic analysis of scientific literature, industry reports, and expert assessments by leading experts and the use of a case method to study digital transformation practices. Key areas of digitalization have been identified, including BIM technologies for end-to-end facility lifecycle management, integrated ERP systems for resource optimization, Internet of Things technologies for monitoring and control, as well as artificial intelligence elements for predictive analytics. High initial capital costs and difficulties in assessing ROI, a shortage of qualified personnel with interdisciplinary competencies, industry conservatism, and resistance to change at all levels of management, as well as issues of compatibility and integration of heterogeneous software have been identified as the main barriers. A step-by-step model of digital technology implementation – audit, strategy, piloting, and scaling – has been proposed. The study results are useful for managers and specialists of investment and construction companies when developing and adjusting corporate digital transformation strategies, as well as when making investment decisions. The practical significance of the research lies in forming an integrated approach to the digitalization of processes that increase the competitiveness and sustainability of the construction business. The prospects of the research are related to developing adaptive models of digital maturity for investment and construction companies and assessing the impact of digitalization on the financial and economic performance of companies.

Keywords

Digitalization, investment and construction company, production management, BIM technologies, digital transformation, ERP systems, construction industry, project management, Internet of Things, artificial intelligence, implementation issues, digitalization strategy

For citation: Alabina T.A. (2026) Issues of production management digitalization in construction. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 38-51.

© Alabina T.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Строительная отрасль, являясь одной из ключевых для экономики любой страны, традиционно характеризуется высокой степенью сложности управленческих процессов и одновременно определенным консерватизмом в отношении внедрения инноваций. Однако в последние годы под влиянием глобальных трендов Четвертой промышленной революции наблюдается неуклонный рост интереса к цифровой трансформации всех сфер экономической деятельности, и инвестиционно-строительный комплекс не является исключением. Цифровизация процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью инвестиционно-строительных компаний (далее – ИСК) перестает быть просто одним из инструментов повышения конкурентоспособности, превращаясь в необходимое условие их выживания и устойчивого развития на динамично меняющемся рынке.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающими требованиями к качеству и безопасности строительства, необходимостью сокращения сроков реализации проектов, оптимизации издержек на всех этапах жизненного цикла объекта, а также повышения прозрачности и контролируемости всех производственных и управленческих процессов. Вместе с тем, несмотря на декларируемые преимущества, практическое внедрение цифровых технологий в ИСК сопряжено со значительными трудностями. Существующие научные публикации освещают отдельные аспекты цифровизации, такие как BIM-моделирование или применение ERP-систем, однако ощущается нехватка комплексных исследований, систематизирующих как потенциал, так и весь спектр проблем, с которыми сталкиваются компании, и предлагающих универсальные, но адаптируемые пути их решения.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ потенциала цифровизации процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью ИСК, выявление и систематизация основных проблем и барьеров на пути цифровой трансформации, а также разработка научно-обоснованных практических рекомендаций и стратегических подходов по реализации цифровых инициатив, адаптированных к специфике строительной отрасли.

Гипотеза исследования заключается в том, что системная, стратегически выверенная и поэтапная цифровизация управленческих и производственных процессов в ИСК способна кардинально повысить эффективность их производственно-хозяйственной деятельности, сократить издержки и сроки реализации проектов, улучшить качество и безопасность строительства. Достижение этих результатов требует не только значительных инвестиций, но и преодоления комплекса глубоко укоренившихся организационных, технологических, кадровых и культурных барьеров, что обусловливает необходимость разработки комплексной методологии управления процессом цифровой трансформации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для исследования цифровизации процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью инвестиционно-строительной компании использовался комбинированный подход, который включает сбор статистических данных и экспертные оценки. Данные методы позволили получить как статистические данные, так и качественные выводы об уровне цифровизации в секторе строительства.

Сбор статистических данных основан на информации Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ) Российской Федерации (далее – РФ, Россия). Данные крупных инфраструктурных проектов в Москве и Санкт-Петербурге основаны на контент-анализе электронных ресурсов инвестиционно-строительной сферы, таких как Cynteka.ru, Tangl.cloud, Techart.

Распределение основных барьеров цифровизации в инвестиционно-строительных компаниях составлено на основе метода экспертных оценок как доля компаний, отметивших данную проблему как значимую. В качестве экспертов выступили руководители инвестиционно-строительных компаний.

Все участники опроса дали согласие на участие, а их данные были анонимизированы для сохранения конфиденциальности. К ограничениям исследования относится небольшой размер выборки, что может затруднить генерализацию выводов на всю популяцию. В целом данные методы могут быть использованы другими авторами в своих исследованиях.

НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Цифровизация в строительной отрасли – это не только теоретическая концепция, но и практический инструмент, который уже доказал свою эффективность в России и за рубежом. Так, уровень цифрового

развития строительной отрасли в России оценивается всего в 15 %, что подчеркивает значимость и потенциал дальнейшего внедрения цифровых технологий [1]. Внедрение BIM-моделирования (англ. Building Information Modeling, BIM), ERP-систем, Интернета вещей и искусственного интеллекта позволяет существенно повысить эффективность, сократить сроки и снизить издержки на всех этапах жизненного цикла объекта [2]. Этот процесс предполагает фундаментальную трансформацию бизнес-моделей, создание единой цифровой экосистемы предприятия и переосмысление подходов к управлению на основе собираемых и анализируемых данных [3]. Ключевыми технологическими столпами, на которых базируется цифровая трансформация ИСК, являются информационное моделирование, системы планирования ресурсов предприятия, Интернет вещей и технологии искусственного интеллекта.

Информационное моделирование зданий и сооружений является ключевым элементом современной цифровизации в строительстве. BIM – это процесс коллективного создания и использования информации о строительном объекте, формирующий основу для всех решений на протяжении его жизненного цикла, от стадии концепции и до проектирования, строительства, эксплуатации и последующего сноса. Результатом BIM-процесса является информационная модель – объектно-ориентированная параметрическая 3D-модель, которая содержит не только точные геометрические данные и пространственные характеристики элементов объекта, но и огромное количество атрибутивной информации, такой как материалы, производители, стоимость, сроки монтажа, эксплуатационные характеристики и др. [4].

Многомерность BIM-модели является одним из ее ключевых преимуществ. Трехмерное представление (3D) обеспечивает визуализацию объекта и позволяет автоматически выявлять пространственные коллизии, такие как пересечения инженерных систем или конструктивных элементов, уже на ранних стадиях, что предотвращает дорогостоящие ошибки на стройплощадке. Интеграция 3D-модели с календарно-сетевым графиком работ (4D) позволяет визуализировать последовательность строительства, оптимизировать логистические процессы и эффективно контролировать сроки выполнения работ. Пятое измерение (5D) подразумевает привязку к элементам модели стоимостных параметров, что обеспечивает автоматический расчет объемов работ и материалов, формирование точных смет и бюджетов, а также контроль затрат в режиме реального времени. Шестое измерение (6D) связано с наполнением модели информацией, необходимой для эффективного управления объектом на стадии эксплуатации, включая данные об оборудовании, регламентах обслуживания и гарантийных сроках. Наконец, седьмое измерение (7D) охватывает аспекты экологической устойчивости и безопасности, позволяя анализировать энергоэффективность объекта, оценивать его воздействие на окружающую среду и планировать мероприятия по обеспечению безопасности на всех этапах жизненного цикла.

Важным аспектом BIM является работа всех участников проекта в единой среде данных (англ. Common Data Environment, CDE), что обеспечивает актуальность информации, исключает ее дублирование и потерю, а также улучшает координацию и взаимодействие. Развитие открытых форматов обмена данными, таких как IFC (Industry Foundation Classes), способствует совместимости различных программных продуктов и эффективному обмену информацией между участниками проекта, использующими разное программное обеспечение (далее – ПО), а уровни детализации и проработки модели (англ. Level of Development/ Detail, LOD) стандартизируют требования к насыщенности модели информацией на разных стадиях.

BIM-технологии используются в России с середины 2010-х гг., особенно на государственных проектах[1]. По данным Министерства строительства и ЖКХ РФ, с 2022 г. применение BIM обязательно для федеральных объектов, что подтверждается нормативными документами и официальными заявлениями ведомства[2]. Примеры успешного внедрения BIM – крупные инфраструктурные проекты в Москве и Санкт-Петербурге. Внедрение BIM позволяет сократить сроки реализации проектов на 15–20 % и уменьшить количество ошибок и переделок[3].

Системы планирования ресурсов предприятия играют центральную роль в интеграции и автоматизации ключевых бизнес-процессов ИСК. Современные ERP-системы, адаптированные под специфику

[1] 20 основных документов по цифровизации строительной отрасли. Режим доступа: https://academy.tsus.ru/20-osnovnyh-dokumentov-po-czifrovizaczii-stroitelnoj-otrasli/ (дата обращения: 02.12.2025).

[2] Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства. Цифровизация – один из ключевых инструментов развития строительной отрасли. Режим доступа: https://minstroyrf.gov.ru/press/tsifrovizatsiya-odin-iz-klyuchevykh-instrumentov-razvitiya-stroitelnoy-otrasli/ (дата обращения: 02.12.2025).

[3] Цифровизация строительства: зачем нужна и как внедрять. Режим доступа: https://tangl.cloud/poleznoe/cifrovizaciya-stroitelstva/ (дата обращения: 02.12.2025).

строительной отрасли, представляют собой комплексные программные решения, объединяющие в единую информационную среду управление финансами, проектами, закупками, логистикой, персоналом, основными средствами и взаимоотношениями с контрагентами [5]. Ключевые функциональные модули ERP для ИСК включают управление проектами, что подразумевает планирование этапов и работ, распределение ресурсов, контроль исполнения бюджетов и сроков по каждому проекту, а также управление рисками проекта, часто интегрируясь со специализированными системами управления проектами или BIM-платформами.

ERP-системы широко применяются в российских строительных компаниях. Среди отечественных решений – «1С:ERP Управление строительной организацией», «Галактика ERP», «Парус». Около 40 % крупных компаний используют ERP для интеграции управления проектами, финансами, закупками и персоналом. Встроенные модули CRM и SRM представлены в отечественных решениях: 1С:CRM, «Битрикс24», «Галактика SRM»[4].

Модуль управления закупками и снабжением позволяет планировать потребности в материалах и услугах, проводить тендеры, управлять контрактами с поставщиками, а также контролировать поставки и складские запасы. Управление человеческими ресурсами (англ. Human Resource Management, HRM) охватывает кадровый учет, расчет заработной платы, планирование рабочего времени, управление компетенциями и обучением персонала, а также оценку эффективности сотрудников. Кроме того, системы ERP часто включают модули управления взаимоотношениями с клиентами и подрядчиками для ведения базы контрагентов, истории взаимодействия и управления договорной работой. Внедрение ERP-системы позволяет ИСК повысить прозрачность деятельности, оптимизировать использование ресурсов, сократить административные издержки и улучшить качество принимаемых управленческих решений за счет доступа к актуальной и консолидированной информации.

Интернет вещей (англ. Internet of Things, далее – IoT) открывает принципиально новые возможности для сбора данных и мониторинга строительных процессов в режиме реального времени. Концепция IoT предполагает объединение физических объектов, таких как строительная техника, оборудование, материалы, конструктивные элементы, инструменты и даже спецодежда рабочих, в единую сеть посредством встроенных датчиков, сенсоров, исполнительных устройств и технологий беспроводной связи, включая Wi-Fi, Bluetooth, LoRaWAN и 5G [6].

Примеры применения IoT в строительстве многообразны:

– мониторинг строительной техники и оборудования, позволяющий отслеживать местоположение, расход топлива, время работы и техническое состояние (например, вибрации, температуру двигателя) для предиктивного обслуживания и предотвращения простоев;

– контроль качества материалов и конструкций с помощью датчиков температуры и влажности бетона для контроля процесса твердения или датчиков деформаций и напряжений в конструкциях;

– управление логистикой и материальными потоками посредством RFID-меток и GPS-трекеров на материалах и комплектующих, позволяющее отслеживать их перемещение и предотвращать потери или хищения;

– обеспечение безопасности на стройплощадке через носимые устройства («умные» каски, жилеты) с датчиками падения, геолокации, контроля усталости, а также через газоанализаторы для мониторинга опасных зон;

– мониторинг условий окружающей среды на стройплощадке с помощью датчиков температуры, влажности, уровня шума и запыленности.

Собираемые с IoT-устройств огромные массивы данных (англ. Big Data) могут анализироваться с помощью специализированных платформ и инструментов, предоставляя ценную информацию для оптимизации процессов, повышения безопасности и эффективности.

Искусственный интеллект (далее – ИИ) и машинное обучение (англ. Machine Learning, далее – ML) становятся все более востребованными технологиями для анализа больших данных, генерируемых в строительной отрасли, и принятия интеллектуальных решений. ИИ-алгоритмы способны выявлять скрытые закономерности, делать прогнозы и автоматизировать сложные задачи, которые ранее требовали участия человека. Применение ИИ и ML в ИСК включает предиктивную аналитику для прогнозирования сроков завершения проектов, вероятности возникновения рисков и потребности в ресурсах на основе исторических данных и текущих параметров.

[4] ERP-система для строительства: зачем нужна и как выбрать. Режим доступа: https://cynteka.ru/publikatsii/erp-sistema-dlya-stroitelstva/ (дата обращения: 02.12.2025).

В области проектирования используется генеративный дизайн (англ. Generative Design), где алгоритмы ИИ могут генерировать множество вариантов проектных решений, отвечающих заданным критериям (например, прочность, стоимость, энергоэффективность), помогая проектировщикам находить оптимальные решения. Технологии распознавания образов позволяют анализировать фото- и видеоматериалы с дронов или камер на стройплощадке для автоматического выявления дефектов, контроля соблюдения техники безопасности и отслеживания прогресса работ. ИИ также применяется для управления рисками путем идентификации и оценки потенциальных рисков проекта на основе анализа больших объемов текстовой и числовой информации. Чат-боты и виртуальные ассистенты на базе ИИ помогают автоматизировать коммуникации с клиентами и подрядчиками, а также обеспечивают оперативную поддержку сотрудников по типовым вопросам. Интеграция ИИ и ML с другими цифровыми технологиями, такими как BIM и IoT, создает синергетический эффект, позволяя перейти к проактивному управлению строительными проектами. Эти технологии не существуют изолированно – их истинный потенциал раскрывается при комплексной интеграции в единую цифровую платформу ИСК, обеспечивающую сквозной поток данных и бесшовное взаимодействие всех участников производственно-хозяйственной деятельности.

Потенциал цифровизации для инвестиционно-строительных компаний охватывает множество аспектов деятельности и может быть систематизирован по следующим направлениям, каждое из которых способствует достижению стратегических целей компании. Внедрение современных цифровых платформ управления проектами позволяет синхронизировать работу всех участников инвестиционно-строительного процесса (заказчиков, проектировщиков, генподрядчиков, субподрядчиков), обеспечивать прозрачность выполнения задач на каждом этапе и оперативно реагировать на отклонения от утвержденного плана. Автоматизированный контроль сроков, ресурсов и бюджетов, а также возможность сценарного моделирования существенно повышают предсказуемость результатов проекта. Исследования показывают, что использование специализированных систем управления проектами может сократить сроки реализации на 15–20 % и уменьшить количество дорогостоящих переделок [7].

Цифровые инструменты, особенно 5D BIM, позволяют создавать детализированные и точные сметы, автоматически рассчитываемые на основе информационной модели. Это исключает многие ошибки ручного подсчета объемов и стоимости работ. Применение предиктивной аналитики и машинного обучения на основе исторических данных и текущих рыночных условий дает возможность более точно прогнозировать потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, а также выявлять потенциальные риски перерасхода средств на самых ранних стадиях проекта [8].

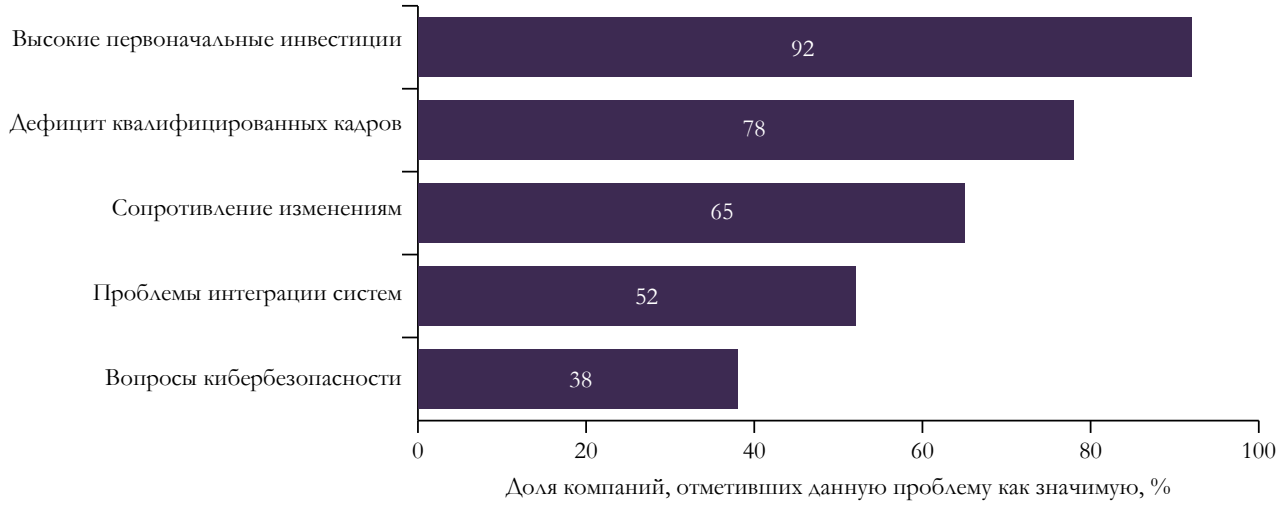
Применение цифровых технологий в строительстве способствует существенному повышению качества работ и уровня безопасности на площадке. Использование дронов для фото- и видеофиксации, лазерного сканирования для проверки геометрии конструкций, датчиков для мониторинга условий твердения бетона и компьютерного зрения для автоматического выявления дефектов позволяет обнаруживать несоответствия проекту и нормативным требованиям на ранних стадиях. Это существенно снижает затраты на устранение недостатков и повышает долговечность объектов. IoT-решения и носимые устройства помогают отслеживать соблюдение правил техники безопасности на площадке, предотвращая несчастные случаи[5].

Внедрение систем управления цепочками поставок (SCM), интегрированных с ERP и BIM, с использованием технологий RFID-меток, GPS-трекинга (в перспективе и блокчейна) обеспечивает прозрачность движения материалов от поставщика до стройплощадки, снижает риски срыва поставок, оптимизирует складские запасы по принципу «точно в срок» и минимизирует потери материалов [9]. Экономический эффект от комплексной цифровизации может достигать 20–30 % от общего объема затрат на реализацию строительных проектов за счет сокращения непроизводительных расходов, предотвращения ошибок и переделок, оптимизации использования ресурсов, повышения производительности труда и сокращения административных издержек.

[5] Цифровизация в строительстве: обзор российского рынка 2021 года. Режим доступа: https://techart.ru/download/insights/0009/4955/add_files/digitalization_ construction_techart_2021-1640861580.pdf (дата обращения: 02.12.2025).

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И БАРЬЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Несмотря на очевидные и значительные преимущества, процесс цифровой трансформации в инвестиционно-строительных компаниях сталкивается с рядом существенных проблем и многоуровневых барьеров, требующих внимательного анализа и целенаправленных усилий для их преодоления. Данные проблемы указаны на рисунке.



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Распределение основных барьеров цифровизации в инвестиционно-строительных компаниях

1. Высокие первоначальные инвестиции и неопределенность ROI. Внедрение комплексных цифровых решений, таких как полномасштабное BIM-проектирование, ERP-системы или передовые IoT-платформы, требует значительных капитальных вложений в ПО, современное оборудование, обучение и переподготовку персонала, а также в реинжиниринг существующих бизнес-процессов. Для многих компаний, особенно среднего и малого бизнеса, такие инвестиции представляют серьезную финансовую нагрузку [10].

Для проектной группы из 20 чел. только годовые лицензии на популярное BIM-ПО (как Autodesk AEC Collection) могут обойтись в 4–5 млн руб. в год. Внедрение ERP-системы, такой как 1С:ERP, для среднего строительного холдинга – это проект стоимостью от 15 до 50+ млн руб., где стоимость самих лицензий составляет лишь 10– 15%, остальное – работа консультантов.[6] BIM-модель крупного жилого комплекса «весит» десятки ГБ. Для работы с ней рядовому проектировщику нужен не офисный ноутбук, а рабочая станция стоимостью 250–400 тыс. руб. Для команды из 20 чел. понадобятся еще 5–8 млн руб. только на оборудование. Обучить одного специалиста работе в BIM с нуля до уверенного уровня стоит от 100 до 300 тыс. руб. Главная проблема – падение производительности в период обучения, которое может длиться 6–12 мес. В этот период компания платит полную зарплату сотрудникам, которые работают медленнее, чем раньше.

Заработная плата специалистов, осуществляющих управление внедрением и сопровождением BIM-технологий, являющихся ключевым фактором успеха интеграции данной системы, начинается от 200–250 тыс. руб. в месяц. Руководитель не может посчитать, когда вернутся эти десятки миллионов. Как в рублях оценить «улучшение координации»? Можно лишь постфактум сказать: «Мы избежали 15 серьезных коллизий на стройке, которые, вероятно, стоили бы нам 30 миллионов рублей на переделках». Это «вероятно» не убеждает инвестора, который требует точный бизнес-план.

2. Дефицит квалифицированных кадров и нехватка компетенций. Успешная цифровизация требует наличия специалистов, обладающих междисциплинарными компетенциями, сочетающими глубокие

[6] Стоимость внедрения 1С:ERP для бизнеса: что важно учесть. Режим доступа: https://companies.rbc.ru/news/5i6xjmwDbF/stoimost-vnedreniya-1serp-dlya-biznesa-chto-vazhno-uchest/(дата обращения: 02.12.2025).

знания в строительной сфере с продвинутыми навыками в области информационных технологий, анализа данных и управления цифровыми проектами. Острая нехватка таких кадров на рынке труда, а также недостаточный уровень цифровой грамотности у существующего персонала существенно замедляют процессы освоения и эффективного использования новых технологий [11].

Проблема не в том, что отсутствует рабочая сила, а в том, что на рынке практически нет специалистов с нужным набором навыков, а их подготовка – долгий и дорогой процесс. Компании нужен не просто ИТ-специалист (ИТ – информационные технологии) или «строитель». Нужен BIM-координатор, который понимает и строительные нормы (СНиПы), и то, как настроить совместную работу в Revit или Renga (персональный компьютер (далее – ПК) для BIM). Нужен инженер производственно-технического отдела, который может не просто читать чертежи, а выгружать объемы работ напрямую из 3D-модели. Таких специалистов на всю страну – единицы тысяч, а спрос – десятки тысяч. Вузы до сих пор учат в основном чертить в 2D (например, в AutoCAD). Выпускник приходит в компанию, и его нужно один–два года переучивать на реальные BIM-инструменты за счет компании. Он не знает, что такое IFC-классификаторы, как работать с облаком точек лазерного сканирования или как настроить проверку на коллизии в Navisworks. Дефицит приводит к тому, что опытного BIM-менеджера компании переманивают друг у друга, предлагая зарплаты, сопоставимые с зарплатами топ-менеджеров (350–500 тыс. руб. в месяц). Для среднего бизнеса это неподъемные расходы на одного непрофильного сотрудника.

3. Сопротивление изменениям со стороны персонала и консерватизм отрасли. Строительная отрасль традиционно считается одной из наиболее консервативных. Внедрение новых технологий неизбежно ломает устоявшиеся десятилетиями бизнес-процессы, требует от сотрудников освоения новых навыков, изменения привычных методов работы и зон ответственности. Это часто встречает пассивное или активное сопротивление на всех уровнях организации. Преодоление психологических барьеров требует системной работы по управлению изменениями, разъяснению выгод и формированию новой цифровой культуры [12]. Примеры указаны в таблице.

Таблица

Примеры сопротивления изменениям со стороны персонала

Категория персонала	**Описание ситуации сопротивления BIM**	**Ключевые детерминанты сопротивления**	**Последствия для эффективности внедрения BIM**	**Механизмы нивелирования негативного воздействия**
Специалист по производству работ (Прораб)	Предпочтение традиционным методам работы с бумажной документацией, несмотря на наличие цифровых 3D-моделей. Запрос на изготовление печатных копий чертежей	Консервативность мышления, недостаточное владение инструментами цифрового моделирования, субъективная оценка повышенной сложности работы с BIM	Снижение эффективности оперативного управления строительным процессом, игнорирование возможности цифрового авторского надзора, потенциальные задержки в принятии решений	Организация специализированных курсов обучения по работе с BIM-инструментарием, разработка упрощенных интерфейсов, демонстрация преимуществ BIM на конкретных примерах решаемых задач
Специалист по сметному делу (Сметчик)	Игнорирование информации, содержащейся в BIM-модели, и продолжение использования традиционных методов подсчета объемов работ на основе 2D-чертежей	Восприятие BIM как избыточного инструмента, требующего дополнительных усилий по проверке атрибутов элементов модели, опасение увеличения времени выполнения задач	Дублирование трудозатрат, потенциальное возникновение несоответствий между данными, полученными традиционными и BIM-методами, снижение достоверности сметной документации	Разработка автоматизированных инструментов для извлечения данных из BIM-модели, интеграция BIM с системами сметного нормирования, проведение обучающих мероприятий по использованию BIM для повышения точности смет

Окончание таблицы

Категория персонала	Описание ситуации сопротивления BIM	Ключевые детерминанты сопротивления	Последствия для эффективности внедрения BIM	Механизмы нивелирования негативного воздействия
Руководитель структурного подразделения (Начальник отдела)	Скрытый саботаж внедрения BIM-технологий, проявляющийся в задержке предоставления информации, критике системы и игнорировании необходимых действий по поддержке	Опасение потери профессиональной ценности и контроля над информацией в связи с повышением прозрачности процессов и автоматизацией рутинных задач	Замедление темпов внедрения BIM, дезорганизация информационных потоков, формирование негативного отношения к BIM среди подчиненных	Интеграция руководителей в процесс внедрения BIM, определение новых функциональных обязанностей, основанных на использовании BIM, создание стимулов для активного участия в развитии системы

Составлено автором по материалам исследования

4. Фрагментация технологических решений и проблемы интеграции. На рынке представлено множество разнообразных цифровых продуктов и платформ для строительства от различных вендоров, которые часто плохо или вовсе не интегрируются между собой. Отсутствие единых отраслевых стандартов обмена данными, форматов файлов и протоколов взаимодействия создает серьезные проблемы при попытке построения целостной, сквозной цифровой экосистемы предприятия и затрудняет обмен информацией между участниками проекта [13].

Это проблема «цифрового зоопарка», где программы не могут «договориться» между собой, что приводит к прямой потере данных и денег: архитекторы создали модель здания в ПК ArchiCAD. Конструкторы работают в ПК Autodesk Revit (ПК для BIM), инженеры-сетевики – в nanoCAD (САПР – система автоматизированного проектирования). Чтобы собрать все воедино, используется формат IFC. При передаче модели из ArchiCAD в Revit через IFC удаляется часть текстур и материалов. При передаче конструкторской модели в сметную программу АВС исчезает часть параметров арматуры, и сметчику приходится перепроверять данные вручную, сводя на нет всю автоматизацию.

5. Вопросы кибербезопасности и защиты данных. Перевод бизнес-процессов и проектной документации в цифровой формат создает новые риски, связанные с защитой конфиденциальной информации (коммерческая тайна, персональные данные, финансовые данные, интеллектуальная собственность в проектных решениях) от несанкционированного доступа, утечек, кибератак и вредоносного ПО. Обеспечение надежной защиты от киберугроз требует дополнительных инвестиций в специализированные решения и привлечение экспертов по информационной безопасности [14].

Конкретный вектор атаки заключается в следующем. На почту главному бухгалтеру приходит письмо якобы от генподрядчика с поддельным счетом на оплату. Бухгалтер, не заметив мелких несоответствий в адресе, оплачивает несколько миллионов рублей мошенникам. При цифровом документообороте без строгих правил безопасности (например, без многофакторной аутентификации для крупных платежей) такой риск многократно возрастает. Угроза для BIM состоит в том, что вирус-шифровальщик проникает в локальную сеть компании и блокирует доступ к серверу, где хранится единственная актуальная BIM-модель строящегося объекта. Стройка останавливается, потому что у прораба нет доступа к рабочим чертежам. За каждый день простоя компания платит неустойку. Злоумышленники требуют выкуп в десятки тысяч долларов США за расшифровку данных.

Рассмотрим пример утечки. Недовольный уволенный сотрудник, у которого остался доступ к облачному хранилищу, скачивает всю проектную документацию по новому жилому комплексу, включая планировки и финансовую модель, и продает ее конкурентам. Компания теряет свое конкурентное преимущество и будущую прибыль.

ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНУЮ КОМПАНИЮ

На основе анализа успешных практик цифровизации в мировой и отечественной строительных

отраслях, а также с учетом выявленных проблем можно выделить следующие ключевые стратегические подходы и практические шаги к реализации цифровой трансформации в инвестиционно-строительной компании.

1. Поэтапный подход к внедрению и пилотирование. Вместо рискованной попытки одномоментной и всеобъемлющей трансформации всех процессов рекомендуется применять поэтапный, эволюционный подход. Он предполагает начало с пилотных проектов в наиболее критичных или перспективных областях (например, внедрение BIM на одном знаковом объекте, автоматизация конкретного бизнес-процесса). Такой подход позволяет минимизировать первоначальные риски и затраты, накопить практический опыт, обучить команду, наглядно продемонстрировать преимущества («быстрые победы») и на основе полученных результатов принимать взвешенные решения о дальнейшем масштабировании [15].

2. Формирование комплексной цифровой стратегии. Успешная цифровизация невозможна без разработки четкой, долгосрочной и детализированной стратегии, которая должна быть неразрывно связана с общей бизнес-стратегией компании и ее целями. Стратегия должна определять приоритетные направления цифровизации, конкретные цели и ключевые показатели эффективности (далее – KPI), этапы внедрения, необходимые ресурсы (финансовые, человеческие, технологические), ключевые технологии, а также ожидаемые качественные и количественные результаты. Важно, чтобы стратегия была гибкой и допускала корректировку в соответствии с меняющимися условиями [16].

3. Инвестиции в развитие цифровых компетенций и культуры. Человеческий фактор является критически важным для успеха цифровой трансформации. Необходимо создание системы непрерывного обучения и развития персонала, включающей как внутренние тренинги и программы повышения квалификации, так и сотрудничество с ведущими образовательными учреждениями и учебными центрами. Формирование цифровой культуры, поощряющей инновации, эксперименты, обмен знаниями и готовность к изменениям, должно стать приоритетом для руководства [17].

4. Создание партнерских экосистем и использование внешнего опыта. Эффективная цифровизация часто требует тесного сотрудничества с технологическими компаниями-вендорами, системными интеграторами, консалтинговыми фирмами, отраслевыми стартапами и научно-исследовательскими центрами. Формирование партнерских экосистем позволяет получить доступ к передовым технологиям, недостающей экспертизе, лучшим практикам и инновационным решениям, которые сложно разработать исключительно собственными силами [18].

5. Стандартизация, унификация процессов и управление данными. Перед тем как внедрять цифровые технологии, необходимо провести тщательный анализ, оптимизацию и стандартизацию существующих бизнес-процессов. Автоматизация хаотичных или неэффективных процессов не принесет ожидаемого эффекта, а лишь усугубит проблемы. Особое внимание следует уделить вопросам управления данными: созданию единых классификаторов, регламентов сбора, хранения, обработки и обмена информацией, обеспечению качества и достоверности данных [19].

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Для успешной реализации программы цифровизации инвестиционно-строительным компаниям рекомендуется следовать структурированному алгоритму действий, который может быть гибко адаптирован под конкретные условия и масштабы организации. Первым шагом на этом пути является проведение всестороннего цифрового аудита и оценки текущего уровня зрелости компании. Эта процедура предполагает комплексный анализ по различным направлениям, включая используемые технологии, существующие бизнес-процессы, уровень цифровых компетенций персонала, сложившуюся корпоративную культуру и наличие формализованной цифровой стратегии. В рамках аудита проводится инвентаризация ИТ-систем, оценивается эффективность ключевых процессов, выявляются пробелы в цифровых навыках сотрудников. Результатом такого глубокого анализа должно стать четкое понимание сильных и слабых сторон компании в контексте цифровизации, идентификация «узких мест» и определение первоочередных областей, требующих цифровых улучшений и инвестиций.

На основе разработанной цифровой стратегии и данных, полученных в ходе аудита, формируется детализированная дорожная карта цифровизации. Этот документ представляет собой пошаговый план цифровой

трансформации, включающий перечень конкретных цифровых проектов и инициатив, их приоритетность, четко сформулированные цели и измеримые KPI. В дорожной карте также должны быть определены сроки реализации каждого этапа, требуемые бюджеты, необходимые материальные и человеческие ресурсы, а также назначены ответственные лица или подразделения за выполнение поставленных задач.

Для эффективной координации и управления сложным процессом цифровизации целесообразно создать специализированную структуру – центр компетенций или выделенную проектную команду. Такой центр может быть сформирован как постоянно действующее подразделение (например, отдел цифровой трансформации) или как временная рабочая группа, состоящая из представителей ключевых бизнес-подразделений и ИТ-специалистов. Основной задачей этой структуры является реализация утвержденной дорожной карты, непрерывный мониторинг прогресса, оперативное решение возникающих проблем и обеспечение взаимодействия между всеми участниками процесса.

Следующим важным этапом является обоснованный выбор технологической платформы и конкретных цифровых решений. Этот выбор должен базироваться на четко определенных критериях, таких как полное соответствие программных продуктов бизнес-требованиям компании, их масштабируемость и гибкость для адаптации к будущим изменениям, возможности интеграции с существующими информационными системами, совокупная стоимость владения (TCO), качество и доступность технической поддержки, а также перспективы дальнейшего развития выбранного решения. Критически важно избегать лоскутной автоматизации, когда внедряются разрозненные, не связанные между собой системы, и стремиться к созданию единой, интегрированной информационной среды предприятия.

Перед полномасштабным развертыванием новых технологий на всю компанию настоятельно рекомендуется провести запуск пилотных проектов и тестирование выдвинутых гипотез на ограниченном масштабе. Пилотные проекты позволяют отработать выбранные технологии и оптимизировать сопутствующие процессы в реальных условиях с минимальными рисками, выявить непредвиденные сложности и узкие места, собрать ценную обратную связь от конечных пользователей, а также объективно оценить экономический эффект и другие выгоды от внедрения. Полученные в ходе пилотирования результаты и опыт ложатся в основу принятия решения о тиражировании решения и при необходимости позволяют скорректировать дальнейшие планы.

После успешного завершения пилотных проектов и подтверждения их эффективности, проверенные и адаптированные цифровые решения тиражируются на всю организацию или на соответствующие подразделения. Этот этап масштабирования должен сопровождаться целенаправленной и активной работой по управлению изменениями. Это включает организацию обучения пользователей работе с новыми системами, широкую коммуникацию преимуществ внедряемых технологий для каждого сотрудника и компании в целом, систематическую работу по преодолению возможного сопротивления изменениям и постепенную адаптацию корпоративной культуры к новым цифровым реалиям.

Наконец, важно понимать, что цифровая трансформация – это не разовый проект с четким началом и концом, а непрерывный процесс эволюции и совершенствования. В связи с этим необходимо внедрить систему регулярного мониторинга ключевых показателей эффективности реализуемых цифровых инициатив, постоянно собирать обратную связь от пользователей и других заинтересованных сторон, анализировать полученные результаты и на их основе постоянно улучшать внедренные решения и связанные с ними бизнес-процессы. Также требуется периодически пересматривать и адаптировать общую стратегию цифровизации компании в соответствии с новыми технологическими трендами, изменениями на рынке и новыми вызовами, стоящими перед бизнесом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровизация процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью представляет собой не просто тренд, а стратегический императив для современных инвестиционно-строительных компаний, стремящихся к повышению эффективности, конкурентоспособности и устойчивому развитию в условиях быстро меняющейся экономической среды и ужесточения рыночных требований. Потенциал цифровых технологий, таких как BIM, ERP, IoT, ИИ, для оптимизации всех этапов жизненного цикла строительного объекта – от концепции и проектирования до эксплуатации и сноса – огромен. Их внедрение позволяет существенно сократить сроки и стоимость строительства, повысить качество работ и безопасность на площадках, улучшить точность планирования и прогнозирования, а также обеспечить прозрачность и контролируемость всех процессов.

Однако, как показало исследование, реализация этого потенциала сопряжена с необходимостью преодоления целого ряда серьезных барьеров, включая высокие финансовые затраты, дефицит квалифицированных кадров, консерватизм отраслевой культуры, проблемы интеграции разнородных систем и риски кибербезопасности. Успешная цифровая трансформация требует не просто закупки нового ПО, а глубокой перестройки бизнес-процессов, изменения менталитета сотрудников и формирования новой корпоративной культуры, ориентированной на инновации и данные. Ключом к успеху является системный, комплексный и стратегически выверенный подход, предполагающий разработку четкой дорожной карты, поэтапное внедрение технологий с обязательным пилотированием, активные инвестиции в обучение и развитие персонала, а также готовность руководства выступать лидером изменений. Гипотеза о том, что системная цифровизация способна кардинально повысить эффективность ИСК при условии преодоления существующих барьеров, нашла свое подтверждение.

Дальнейшие направления исследований в данной области могут включать разработку отраслевых стандартов цифровизации и обмена данными, создание универсальных методик оценки экономической эффективности и возврата инвестиций от внедрения конкретных цифровых проектов в строительстве, исследование влияния цифровизации на модели управления рисками в ИСК, а также анализ лучших практик адаптации малых и средних строительных предприятий к условиям цифровой экономики и разработку специализированных моделей цифровой зрелости для них. Также перспективным является изучение возможностей применения технологий распределенного реестра (блокчейн) для повышения прозрачности контрактных отношений и финансовых потоков в строительных проектах.

Список литературы

1. Ващенко, Т. В. Цифровые технологии в строительной отрасли: проблемы и перспективы внедрения / Т. В. Ващенко // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S2. – EDN VSZCCS.
2. Половникова, Н. А. Цифровизация в строительстве в России / Н. А. Половникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 12-2(94). – С. 102–105. – EDN QVTLPC.
3. Степанов, А. В., Матвеева, М. В., Пешкова, Е. С. Цифровизация строительной отрасли: перспективы и вызовы / А. В. Степанов, М. В. Матвеева, Е. С. Пешкова // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2024. – Т. 14, № 2(49). – С. 356–366. – DOI 10.21285/2227-2917-2024-2-356-366. – EDN SJHHKT..
4. Фонтокина, В. А., Савенко, А. А., Самарский, Е. Д. Роль BIM-технологий в организации и технологии строительства / В. А. Фонтокина, А. А. Савенко, Е. Д. Самарский // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 1. – EDN IPTBYB.
5. Колчин, В. Н. Применение ERP-систем в строительстве / В. Н. Колчин // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 274–276. – EDN YDSHLB.
6. Чудаева, А. А., Барышев, Д. В. Инкорпорация цифровых технологий в строительство: текущая ситуация и перспективы / А. А. Чудаева, Д. В. Барышев // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 6(182). – С. 198–205. – DOI 10.24158/tipor.2023.6.25. – EDN SXCDXC.
7. Шехмаметьева, Д. А. Преимущества цифровых платформ в управлении строительными проектами / Д. А. Шехмаметьева // BIM-моделирование в задачах строительства и архитектуры: материалы VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 19–21 апреля 2023 г. / Под общей редакцией А. А. Семенова. – СПб: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2023. – С. 410–416. – DOI 10.23968/BIMAC.2023.057. – EDN ACVLAO.
8. Ратаев, В. П., Шматко, А. Д. Использование искусственного интеллекта в расчетах и планировании строительных проектов: перспективы и возможности / В. П. Ратаев, А. Д. Шматко // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 1126–1128. – EDN JSETRJ.
9. Бессарабов, Б. Г., Буликов, С. Н. Блокчейн в управлении строительным производством / Б. Г. Бессарабов, С. Н. Буликов // Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике: материалы Форум молодых ученых, Курск, 26–27 марта 2020 г. / Под редакцией О.Н. Пронской. – Курск: Курский государственный университет, 2020. – С. 24–27. – EDN TVMBXO.
10. Ступникова, Е. А., Оленина, О. А., Разуваев, А. Д., Тришина, А. А., Алентьева, Я. Г. Экономические аспекты цифровизации в строительном комплексе / Е. А. Ступникова, О. А. Оленина, А. Д. Разуваев, А. А. Тришина, Я. Г. Алентьева // Бизнес и дизайн ревю. – 2022. – № 4(28). – С. 42–50. – DOI 10.56565/25419951_2022_4_42. – EDN IGXZQG.

11. Кириченко, Д. А., Колесников, Н. И. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации / Д. А. Кириченко, Н. И. Колесников // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2020. – № 1(38). – С. 87–92. – EDN SKHWVN.
12. Тыров, И. А., Токарев, А. С., Небытова, А. К., Завалко, А. Ф. Управление изменениями в процессе внедрения цифровых технологий в медицинских организациях стационарного звена: опыт города Москвы / И. А. Тыров, А. С. Токарев, А. К. Небытова, А. Ф. Завалко // Национальное здравоохранение. – 2021. – Т. 2, № 2. – С. 47–54. – DOI 10.47093/2713-069X.2021.2.2.47-54. – EDN OJYSPD.
13. Борисова, Л. А., Абидов, М. Х. Проблемы цифровизации строительной отрасли / Л. А. Борисова, М. Х. Абидов // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2019. – № 3. – С. 53–58. – DOI 10.24411/2412-2025-2019-00041. – EDN KKBLFY.
14. Шевко, Н. Р., Коростиева, В. С. Кибербезопасность в строительстве / Н. Р. Шевко, В. С. Коростиева // Информационные технологии в строительных, социальных и экономических системах. – 2025. – № 2(36). – С. 172–175. – EDN KCNVJX.
15. Березин, А. О., Козаков, Р. Р. Методика определения необходимости интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы строительной организации / А. О. Березин, Р. Р. Козаков // Вестник гражданских инженеров. – 2021. – № 4(87). – С. 149–156. – DOI 10.23968/1999-5571-2021-18-4-149-156. – EDN LJHHIQ.
16. Гриневич, Я. А., Зеленцова, Е. А. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации: вызовы и возможности / Я. А. Гриневич, Е. А. Зеленцова // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIV Всероссийского симпозиума, Москва, 11–12 апреля 2023 г. / Под редакцией Г.Б. Клейнера. – М.: Центральный экономико-математический институт РАН, 2023. – С. 56-62. – DOI 10.34706/978-5-8211-0814-2-s1-12. – EDN FYTIPU.
17. Басова, Д. Н. Цифровые компетенции в строительстве: подготовка специалистов для работы с BIM / Д. Н. Басова // Образование. Наука. Производство: материалы XVI Международного молодежного форума, Белгород, 30–31 октября 2024 г. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 48–51. – EDN JGZFZE.
18. Ковалевская, О. С., Чапаров, Б. Экосистемный подход развития строительных компаний в условиях цифровизации / О. С. Ковалевская, Б. Чапаров // Строительный комплекс: экономика, управление, инвестиции: межвузовский сборник научных трудов. – СПб: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 25–32. – EDN NEVDSZ.
19. Плис, С. А., Идигова, Л. М. Эффективная оптимизация бизнес-процессов – основа выбора стратегии компаний в условиях цифровизации / С. А. Плис, Л. М. Идигова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 11-2(86). – С. 137–140. – DOI 10.24412/2500-1000-2023-11-2-137-140. – EDN NHRWZT.

References

1. Vashchenko, T. V. (2024). Digital technologies in the construction industry: problems and prospects of implementation. *Bulletin of Eurasian Science, 16*(s2). (In Russian).
2. Polovnikova, N. A. (2022). Digitalization in construction in Russia. *Economics and Business: Theory and Practice, 94*(12-2), 102–105. (In Russian).
3. Stepanov, A. V., Matveeva, M. V., & Peshkova, E. S. (2024). Digitalization of the construction industry: prospects and challenges. *Izvestiya vuzov. Investment. Construction. Realty, 14*(2), 356–366. (In Russian). https://doi.org/10.21285/2227-2917-2024-2-356-366
4. Fontokina, V. A., Savenko, A. A., & Samarsky, E. D. (2022). The role of BIM technologies in the organization and technology of construction. *Bulletin of Eurasian Science, 14*(1). (In Russian).
5. Kolchin, V. N. (2021). Application of ERP systems in construction. *Innovations and investments, 3*, 274-276. (In Russian).
6. Chudaeva, A. A., Baryshev, D. V. (2023). Incorporation of digital technologies into construction: the current situation and prospects. *Theory and practice of social development, 6*(182), 198–205. (In Russian). https://doi.org/10.24158/tipor.2023.6.25
7. Shekhmametyeva, D. A. (2023). Advantages of digital platforms in construction project management. In: *BIM modeling in construction and architecture problems: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 19–21, 2023*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering. (In Russian). https://doi.org/10.23968/BIMAC.2023.057
8. Rataev, V. P., Shmatko, A. D. (2020). The use of artificial intelligence in calculations and planning of construction projects: prospects and opportunities. *Economics and entrepreneurship, 1*(114), 1126–1128. (In Russian).

9. Bessarabov, B. G., Bulikov, S. N. (2020). Blockchain in construction production management. In: *Intelligent Management Systems in the Digital Economy: Proceedings of the Forum of Young Scientists*, Kursk, March 26–27, 2020. Kursk: Kursk State University. (In Russian).
10. Stupnikova, E. A., Olenina, O. A., Razuvaev, A. D., Trishina, A. A., & Alentyeva, Ya. G. (2022). Economic aspects of digitalization in the construction complex. *Business and Design Review, 4*(28), 42–50. (In Russian). https://doi.org/10.56565/25419951_2022_4_42
11. Kirichenko, D. A., Kolesnikov, N. I. (2020). Personnel management in the context of digital transformation. *Academic Bulletin of the Rostov branch of the Russian Customs Academy, 1*(38), 87–92. (In Russian).
12. Tyrov, I. A., Tokarev, A. S., Nebytova, A. K., & Zavalko, A. F. (2021). Change management in the process of introducing digital technologies in inpatient medical organizations: the experience of the city of Moscow. *National Healthcare, 2*(2), 47–54. (In Russian). https://doi.org/10.47093/2713-069X.2021.2.2.47-54
13. Borisova, L. A., Abidov, M. H. (2019). Problems of digitalization of the construction industry. *UES: management, economics, politics, sociology, 3*, 53–58. (In Russian). https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00041.
14. Shevko, N. R., Korostieva, V. S. (2025). Cybersecurity in construction. *Information technologies in construction, social and economic systems, 2*(36), 172–175. (In Russian).
15. Berezin, A. O., Kozakov, R. R. (2021). Methodology for determining the need to integrate digital technologies into the business processes of a construction organization. *Bulletin of Civil Engineers, 4*(87), 149–156. (In Russian). https://doi.org/10.23968/1999-5571-2021-18-4-149-156.
16. Grinevich, Ya. A., Zelentsova, E. A. (2023). Strategic planning in the context of digital transformation: challenges and opportunities. In: *Strategic Planning and Enterprise development: Proceedings of the XXIV All–Russian Symposium*, Moscow, April 11–12, 2023. Moscow: Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences. (In Russian). https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0814-2–s1–12.
17. Basova, D. N. (2024). Digital competencies in construction: training specialists to work with BIM. In: *Education. Science. Production: Proceedings of the XVI International Youth Forum, Belgorod, October 30–31, 2024*. Belgorod: Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov. (In Russian).
18. Kovalevskaya, O. S., Chaparov, B. (2023). Ecosystem approach to the development of construction companies in the context of digitalization. In: *Building complex: economics, management, investments: interuniversity collection of scientific papers*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics. (In Russian).
19. Plis, S. A., Idigova, L. M. (2023). Effective optimization of business processes is the basis for choosing a company strategy in the context of digitalization. *International Journal of Humanities and Natural Sciences, 11-2*(86), 137–140. (In Russian). https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-11-2-137-140.

УДК 338.45 JEL L71, L65, L52, Q48 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-52-69

Совершенствование интеграционных связей российской нефтепереработки и нефтегазохимии в условиях структурной трансформации нефтегазового комплекса

Афанасьев Валентин Яковлевич

Д-р экон. наук, зав. каф. экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе

ORCID: 0000-0002-2151-898X, e-mail: vy_afanasyev@guu.ru

Байкова Оксана Викторовна

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе

ORCID: 0000-0003-4345-5497, e-mail: o-baykova@yandex.ru

Большакова Ольга Ильинична

Канд. физ-мат. наук, доц. каф. экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе

ORCID: 0009-0001-0048-9729, e-mail: olgabolsh@mail.ru

Любимова Наталия Геннадьевна

Д-р экон. наук, проф. каф. экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе

ORCID: 0000-0003-4021-4487, e-mail: ng_lyubimova@guu.ru

Романцов Александр Алексеевич

Магистрант

ORCID: 0009-0007-5646-7696, e-mail: romantsov2016@bk.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Изучены особенности развития интеграционных связей российской нефтепереработки и нефтегазохимии как фактора устойчивости нефтегазового комплекса в условиях структурной трансформации. Предмет исследования – управленческие, экономические и технологические инструменты межсегментной интеграции в области переработки углеводородов. Цель настоящего исследования – выявление и обоснование приоритетных направлений развития взаимодействия нефтепереработки и нефтегазохимии с учетом технологических, регуляторных и пространственных факторов. Методологическую основу исследования составляют системный и междисциплинарный подходы к анализу интеграционных процессов в нефтегазовом комплексе. Использованы методы библиометрического анализа и тематического картирования публикаций за 2010–2025 гг., контент-анализ научных источников, а также структурно-функциональный и сравнительный анализ нормативно-правового регулирования и инструментов государственной поддержки, включая налоговые стимулы, особые экономические зоны и кластерные формы организации производства. Сформированы общий и экономико-управленческий корпуса научных публикаций, выявлены тематические группы и ограниченная представленность управленческих аспектов в общем массиве работ. Показано, что развитие интеграции определяется сочетанием налогово-бюджетных стимулов, кластерного подхода и преференциальных режимов, а также внедрением современных технологических решений. Установлено, что данные инструменты способствуют росту доли продукции высоких переделов, повышению устойчивости перерабатывающих цепочек и снижению рисков в нефтегазовом комплексе. Результаты исследования могут быть использованы при разработке мер государственной поддержки и программ развития нефтегазового комплекса. Перспективы дальнейших исследований связаны с построением количественных моделей оценки эффективности интеграции и анализом фискальной результативности отраслевых стимулов.

Ключевые слова

Нефтегазовый комплекс, нефтепереработка, нефтегазохимия, попутный нефтяной газ, глубокая переработка, продукция высоких переделов, интеграционные связи, государственное регулирование, налогово-бюджетная политика, нефтегазохимические кластеры, особые экономические зоны, структурная трансформация

Для цитирования: Афанасьев В.Я., Байкова О.В., Большакова О.И., Любимова Н.Г., Романцов А.А. Совершенствование интеграционных связей российской нефтепереработки и нефтегазохимии в условиях структурной трансформации нефтегазового комплекса//Вестник университета. 2026. № 2. С. 52-69.

© Афанасьев В.Я., Байкова О.В., Большакова О.И., Любимова Н.Г., Романцов А.А., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Improving integration links between Russian oil refining and petrochemistry in the context of structural transformation in the oil and gas complex

Valentin Ya. Afanasiev
Dr. Sci. (Econ.), Head of the Economics and Management in the Fuel and Energy Complex Department
ORCID: 0000-0002-2151-898X, e-mail: vy_afanasyev@guu.ru

Oxana V. Baykova
Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economics and Management in the Fuel and Energy Complex Department
ORCID: 0000-0003-4345-5497, e-mail: o-baykova@yandex.ru

Olga I. Bolshakova
Cand. Sci. (Phys. and Math.), Assoc. Prof. at the Economics and Management in the Fuel and Energy Complex Department
ORCID: 0009-0001-0048-9729, e-mail: olgabolsh@mail.ru

Natalya G. Lyubimova
Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics and Management in the Fuel and Energy Complex Department
ORCID: 0000-0003-4021-4487, e-mail: ng_lyubimova@guu.ru

Alexandr A. Romantsov
Graduate Student
ORCID: 0009-0007-5646-7696, e-mail: romantsov2016@bk.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The features of developing integration links between Russian oil refining and petrochemistry as a factor of the oil and gas complex stability in the context of structural transformation have been studied. The subject of the research is management, economic, and technological tools of intersegment integration in hydrocarbon processing. The purpose of the study is to identify and substantiate the priority areas for developing interaction between oil refining and petrochemistry, considering technological, regulatory, and spatial factors. The methodological basis of the research consists of systematic and interdisciplinary approaches to the analysis of integration processes in the oil and gas complex. The methods of bibliometric analysis and thematic mapping of publications for 2010–2025, content analysis of scientific sources, as well as structural, functional, and comparative analysis of regulatory and legal regulation and state support tools, including tax incentives, special economic zones, and cluster forms of production organization, have been used. A general and economic-managerial corpus of scientific publications has been formed, and thematic groups and a limited representation of managerial aspects in the general body of work have been identified. It has been shown that integration development is determined by a combination of fiscal incentives, a cluster approach, and preferential regimes, as well as modern technological solutions implementation. It has been established that these tools contribute to an increase in the share of high-grade products, increase processing chains stability, and reduce risks in the oil and gas complex. The study results can be used when designing government support measures and programs for the oil and gas complex development. The prospects for further research are related to constructing quantitative models for assessing integration effectiveness and analyzing the fiscal impact of industry incentives.

Keywords

Oil and gas complex, oil refining, petrochemistry, associated petroleum gas, deep processing, high-grade products, integration links, government regulation, fiscal policy, petrochemical clusters, special economic zones, structural transformation

For citation: Afanasiev V.Ya., Baykova O.V., Bolshakova O.I., Lyubimova N.G., Romantsov A.A. (2026) Improving integration links between Russian oil refining and petrochemistry in the context of structural transformation in the oil and gas complex. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 52-69.

© Afanasiev V.Ya., Baykova O.V., Bolshakova O.I., Lyubimova N.G., Romantsov A.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Современные процессы трансформации мирового нефтегазового комплекса (далее – НГК) сопровождаются ростом значимости нефтегазохимической переработки и продуктов с высокой добавленной стоимостью[1]. Углубление переработки углеводородного сырья, расширение спектра выпускаемой химической продукции и повышение доли технологически сложных переделов становятся важными факторами повышения устойчивости отраслевого развития и диверсификации источников доходов. В этих условиях усиливается внимание к формированию углубленных производственных и экономических связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией как взаимодополняющими сегментами единой перерабатывающей цепочки.

В отечественном НГК указанные процессы развиваются под воздействием совокупности внешних и внутренних факторов, включая изменение условий внешнеэкономической деятельности, санкционные ограничения, трансформацию экспортно-логистических маршрутов и необходимость технологической адаптации производственных систем [1; 2]. Это усиливает значимость задач повышения эффективности использования сырьевых ресурсов, увеличения доли продукции глубокой переработки и формирования устойчивых кооперационных контуров внутри страны, что обусловливает потребность в развитии интеграционных инструментов, обеспечивающих более гибкое взаимодействие между перерабатывающими и нефтегазохимическими производствами.

Перспективы такого взаимодействия связаны с совершенствованием организационно-экономических моделей интеграции, развитием новых форм промышленной кооперации, использованием современных управленческих и аналитических инструментов, а также с территориальной концентрацией взаимосвязанных производств. При этом модернизационный потенциал отдельных действующих нефтеперерабатывающих предприятий может быть ограничен пространственными, экологическими и инфраструктурными аспектами, что повышает актуальность применения кластерного подхода и специальных режимов хозяйствования как инструментов масштабирования интегрированных перерабатывающих комплексов.

Проблематика исследования связана с необходимостью уточнения и совершенствования подходов к масштабированию интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией в условиях функционирования в период структурной трансформации НГК.

Целью настоящего исследования является выявление и обоснование приоритетных направлений развития взаимодействия нефтепереработки и нефтегазохимии с учетом технологических, регуляторных и пространственных факторов.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что развитие межсегментной интеграции на основе комплексного сочетания управленческих, технологических и организационных решений и кластерного подхода может способствовать увеличению доли продукции более высоких переделов в структуре выпуска нефтеперерабатывающих и нефтегазохимических производств, а также повышению устойчивости и адаптационного потенциала перерабатывающего сегмента НГК.

ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ И НЕФТЕГАЗОХИМИИ

В рамках обзора современных исследований, направленного на выявление структуры и ключевых направлений научного знания в области нефтепереработки и нефтегазохимии, проведен библиометрический анализ научных статей с использованием метода тематического картирования [3].

Информационной базой исследования является открытый репозиторий научных метаданных OpenAlex, содержащий сведения о публикациях, их тематической классификации и ключевых терминах. В анализ включены исключительно журнальные статьи, опубликованные в 2010–2025 гг., что позволяет охарактеризовать современные направления и тенденции развития исследовательского поля.

Библиометрический анализ осуществлялся в два этапа с формированием тематически связанных, но аналитически различающихся корпусов публикаций. На первом этапе сформирован расширенный корпус научных статей, отражающий общее исследовательское поле нефтепереработки и нефтегазохимии. По соответствующему поисковому запросу отобрано 668 публикаций. Для данного корпуса построена

[1] От потенциала к реализации: долгосрочные планы развития российской нефтехимической отрасли. Режим доступа: https://kept.ru/news/plany-razvitiya-rossiyskoy-neftekhimicheskoy-otrasli/ (дата обращения: 16.12.2025).

карта совместной встречаемости ключевых слов с использованием программного продукта VOSviewer [3]. Минимальная частота встречаемости терминов установлена на уровне пяти, что обеспечило исключение низкочастотных и неинформативных понятий при сохранении устойчивых тематических связей.

Материалы визуализации, а также исходные данные тематического картирования размещены в открытом репозитории Zenodo, что обеспечивает воспроизводимость и верифицируемость полученных результатов[2].

По результатам кластеризации выделено 7 устойчивых тематических групп ключевых слов. Их структурная характеристика представлена в табл. 1.

Таблица 1

Тематические кластеры ключевых слов общего корпуса публикаций в сфере нефтепереработки и нефтегазохимии (668 статей, 2010–2025 гг.)

Тематическое название	Основные термины
Экономические и отраслевые аспекты развития	Экономика, бизнес, финансы, промышленная организация, экономическая политика, экономический рост, экологическая экономика, хозяйственная система, экономические стимулы, коммерция
Экология и природоохранные технологии	Экологическая наука, экологическая инженерия, загрязнение воздуха, парниковые газы, загрязнение, опасные отходы, очистка сточных вод, экологическая химия, углеводороды, тяжелые металлы, сточные воды, экология
Нефтепереработка и нефтехимические процессы	Крекинг, каталитический крекинг, дистилляция, гидроочистка, замедленное коксование, сырая нефть, дизельное топливо, бензин, этилен, каталитический риформинг, дегидрирование, кокс, мазут
Инженерия и цифровые технологии	Инженерия, информатика, искусственный интеллект, алгоритмы, базы данных, кибербезопасность, управление инженерными системами, управленческий контроль, геометрия, комбинаторика
Материаловедение и прикладная инженерия	Композиционные материалы, углеродные волокна, коррозия, теплообменник, теплопередача, вычислительная гидродинамика, геотехническая инженерия
Энергетические технологии и топливные процессы	Водород, производство водорода, водородная экономика, ископаемое топливо, горение, уголь, электроэнергия, дымовые газы, сероводород
Смежные социально-гуманитарные направления исследований	Археология, демография, экологическое планирование, государственное управление

Составлено авторами по материалам источников[3,4]

Библиометрический анализ тематической структуры публикаций показал, что исследовательское поле нефтепереработки и нефтегазохимии носит выраженный междисциплинарный характер, при этом его центральное положение занимают кластеры инженерно-технологической направленности. Наибольшую плотность и степень связности демонстрируют группы терминов, отражающие процессы нефтепереработки, каталитические технологии, химическую инженерию, материаловедение и иные направления процессной оптимизации. Значительную долю публикаций формирует экологически ориентированный кластер, объединяющий исследования в области снижения выбросов, управления отходами, оценки воздействия перерабатывающих производств на окружающую среду и обеспечения экологической безопасности.

Экономические и отраслевые аспекты развития образуют самостоятельную тематическую группу, включающую проблематику промышленной организации, экономической политики, финансовых механизмов и инструментов стимулирования отраслевого роста. Вместе с тем данный кластер характеризуется меньшей плотностью и связностью по сравнению с технологическими направлениями. Отдельные управленческие элементы присутствуют также в блоке, объединяющем инженерные и цифровые технологии, где рассматриваются вопросы управления инженерными системами и организационного контроля, однако они интегрированы в преимущественно технологическую исследовательскую повестку.

[2] Bibliometric keyword maps and clustering results (VOSviewer) for oil refining and petrochemicals integration research (OpenAlex, 2010–2025). Режим доступа: https://zenodo.org/records/18837140 (дата обращения 16.12.2025).

[3] Там же.

[4] OpenAlex. Request. Режим доступа: https://clck.ru/3STisv (дата обращения: 16.12.2025).

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в рамках общего массива публикаций нефтепереработка и нефтегазохимия анализируются преимущественно через призму технологических, процессных и экологических аспектов, тогда как организационно-экономическая проблематика межсегментной интеграции представлена в более ограниченном объеме. Это обусловило необходимость формирования уточненной выборки публикаций.

На втором этапе сформирован экономико-управленческий корпус публикаций, ориентированный на выявление экономических, управленческих и организационных аспектов развития нефтепереработки и нефтегазохимии. В выборку вошли публикации, в которых рассматриваются вопросы интеграции, цепочек создания стоимости, кластерного развития, отраслевой стратегии и управления. По данному запросу отобрано 137 статей. Для этого корпуса также построена карта совместной встречаемости ключевых слов в среде VOSviewer с аналогичными параметрами минимальной частоты терминов, равной пяти [3]. Структурная характеристика тематических групп ключевых слов представлена в табл. 2.

Таблица 2

Тематическая кластерная структура уточненной карты публикаций (экономико-управленческого корпуса) в сфере нефтепереработки и нефтегазохимии (137 статей, 2010–2025 гг.)

Тематическая направленность	Основные термины	Аналитическая характеристика
Экономика отрасли и государственное регулирование	Экономика, макроэкономика, экономическая политика, экономика природных ресурсов, экологическая экономика, промышленная организация, производство (экономика), финансы, бизнес, маркетинг, нефтяная промышленность, рыночная экономика, право, политология, управление операциями, анализ рисков	Формирует экономическое ядро корпуса. Отражает проблематику отраслевой структуры, государственного регулирования, рыночных механизмов и финансовых инструментов развития нефтепереработки и нефтегазохимии. Характеризуется высокой плотностью внутриэкономических связей и выраженной регуляторной компонентой
Производственно-технологическая интеграция и переработка	Нефтепереработка, нефтехимия, переработка, химическая инженерия, процессная инженерия, каталитический крекинг, органическая химия, сырье, дизельное топливо, бензин, управление отходами	Отражает технологическую основу интеграции сегментов. Несмотря на экономико-управленческую направленность выборки, данный кластер сохраняет высокую связность, что свидетельствует о тесной взаимосвязи управленческих решений с производственно-технологическими процессами
Экологические и ресурсно-энергетические аспекты развития	Экологическая инженерия, экологическая наука, экология, парниковые газы, ископаемое топливо, природный газ, водород, производство водорода, углеводороды, нефтепродукты	Отражает экологическую повестку, связанную с устойчивостью перерабатывающих цепочек и энергетической трансформацией. Связи с экономическим кластером формируются через механизмы регулирования выбросов и ресурсной политики
Отраслевое инжиниринговое направление	Нефтяная инженерия	Специализированный кластер, отражающий инженерные аспекты отрасли. Его ограниченный масштаб указывает на концентрацию инженерной проблематики в технологическом кластере

Составлено авторами по материалам источников[5,6]

Анализ тематической структуры экономико-управленческого корпуса публикаций, результаты которого представлены в табл. 2 (материалы визуализации размещены в открытом репозитории Zenodo), показывает формирование четырех устойчивых кластеров, отражающих основные направления научного анализа интеграционных процессов в перерабатывающем сегменте НГК[7]. Центральное место занимает экономико-регуляторный кластер, объединяющий категории экономики отрасли, макроэкономики, промышленной организации, финансовых механизмов, государственного регулирования и правового

[5] OpenAlex. Request. Режим доступа: https://clck.ru/3STisv (дата обращения: 16.12.2025).

[6] Bibliometric keyword maps and clustering results (VOSviewer) for oil refining and petrochemicals integration research (OpenAlex, 2010–2025). Режим доступа: https://zenodo.org/records/18837140 (дата обращения 16.12.2025).

[7] Там же.

обеспечения. Его конфигурация свидетельствует о смещении исследовательского фокуса к вопросам институционального проектирования, рыночной координации и инструментов государственной поддержки.

Отдельный кластер формируют производственно-технологические категории, включающие нефтепереработку, нефтехимию, процессную и химическую инженерию, каталитические процессы и переработку сырья. Несмотря на отбор публикаций с экономико-управленческой ориентацией, данный блок сохраняет высокую степень связности, что подтверждает структурную зависимость управленческих решений от технологических параметров перерабатывающих комплексов. Экологические и ресурсно-энергетические аспекты образуют самостоятельную группу, отражающую проблематику устойчивости, декарбонизации и трансформации энергетической базы. Отраслевое инжиниринговое направление дополняет общую картину, не формируя при этом самостоятельного исследовательского ядра.

Сопоставление результатов первого и второго библиометрических контуров позволяет сделать вывод о том, что экономико-управленческие исследования занимают относительно ограниченную долю в общем массиве публикаций по нефтепереработке и нефтегазохимии, однако характеризуются высокой содержательной концентрированностью и внутренней структурированностью. Это указывает на наличие перспективного направления для проведения научных исследований, связанных с комплексным рассмотрением интеграционных процессов между нефтепереработкой и нефтегазохимией с учетом технологических, организационных и пространственных факторов, что определяет актуальность темы и научную значимость настоящего исследования.

ПРЕДПОСЫЛКИ ИНТЕГРАЦИИ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ И НЕФТЕГАЗОХИМИИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В НГК

Добытые и подготовленные на промыслах для транспортировки и дальнейшего использования потребителями углеводороды, такие как нефть, попутный нефтяной газ (далее – ПНГ) и природный газ, являются ценным сырьем для нефтепереработки и нефтегазохимии. В условиях использования на внутреннем рынке природный газ и ПНГ доставляют на газоперерабатывающие заводы, а нефть направляется на нефтеперерабатывающие заводы (далее – НПЗ). НПЗ состоят из комплекса технологических установок, обеспечивающих фракционирование нефти, получение ценных продуктов из избыточного ПНГ, выделяемого в процессе переработки, что позволяет получать широкую номенклатуру нефтепродуктов, включая товарные моторные топлива, котельное топливо, битумы и кокс, а также промежуточные продукты, в том числе легкую и тяжелую нафту, этан и широкую фракцию легких углеводородов, используемые в качестве сырья для нефтегазохимического производства [5]. Однако следует отметить, что формирование возможностей использования сырьевого потенциала в значительной степени происходит под воздействием государственной экономической политики, направленной на отраслевое регулирование.

В начале 2000-х гг. нефтегазовым компаниям было экономически выгоднее экспортировать сырую нефть, в связи с чем государственные органы Российской Федерации (далее – РФ, Россия) начали рассматривать возможность поэтапного изменения размеров экспортных пошлин на нефть и нефтепродукты с целью корректировки сложившейся ориентированной на экспорт сырья НГК модели. В результате реформ, проводимых с середины 2000-х гг., к 2014 г. на экспорт направлялась преимущественно первично переработанная нефть, поскольку при такой модели бюджетные субсидии нефтяным компаниям оказывались максимальными. Для стимулирования увеличения выпуска светлых нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью в 2011 г. рассматривалась возможность введения 100 % экспортной пошлины на мазут. Однако к 2015 г. стало очевидно, что значительная часть НПЗ не успевает завершить модернизацию производственных мощностей, в связи с чем в качестве компромиссного решения был предложен налоговый маневр в нефтяной отрасли[8].

Налоговый маневр предусматривал поэтапное снижение экспортных пошлин на нефть при одновременном повышении налога на добычу полезных ископаемых (далее – НДПИ), а также корректировку ставок пошлин на нефтепродукты и акцизов на моторное топливо. Целями реформы являлись стимулирование модернизации нефтеперерабатывающих мощностей, снижение бюджетных рисков и сохранение сбалансированности бюджетной системы, в том числе в условиях формирования Евразийского экономического союза.

Первый этап налогового маневра предусматривал постепенное снижение экспортной пошлины на нефть в период с 2014 г. по 2017 г. с 59 до 30 % наряду с ростом базовой ставки НДПИ с 493 до 919 руб. за т,

[8] К чему привел налоговый маневр. Режим доступа: https://nprom.online/trends/k-chyemu-preevyol-nalogoviyi-manyovr/ (дата обращения: 16.12.2025).

а также корректировку налоговой нагрузки на нефтепродукты и моторное топливо. Повышены экспортные пошлины на нефтепродукты, снижены ставки акцизов на моторное топливо, что было направлено на снижение привлекательности экспорта продукции низких переделов, прежде всего мазута и других продуктов первичной переработки нефти, а также на балансировку условий экспорта моторных топлив и сдерживание роста цен на внутреннем рынке.

Второй этап реформы, инициированный в 2018 г., сопровождался снижением с 2019 г. по 2024 г. размера экспортной пошлины с 30 до 0 % и ростом поправочного коэффициента к НДПИ, который в 2019 г. был равен 0,167, а в 2021 г. вырос до 1, что свидетельствовало о перераспределении нагрузки с экспортных поставок на нефтедобычу. Этот этап был предложен Министерством финансов РФ для завершения налогового маневра к 2024 г. и перераспределения налоговой нагрузки с экспортных операций на стадию добычи углеводородов[9].

Реализация налогового маневра была направлена на устранение ценовой дифференциации между внутренним и внешним рынками нефти и нефтепродуктов, что предполагало существенное изменение экономических условий функционирования нефтеперерабатывающих предприятий[10]. Параллельно с корректировками НДПИ начал внедряться налог на дополнительный доход (далее – НДД) от добычи углеводородного сырья, ориентированный на налогообложение финансового результата разработки месторождений и учитывающий уровень издержек, и инвестиционную нагрузку[11]. Это приобретает особую значимость в условиях постепенного роста доли трудноизвлекаемых запасов (далее – ТРИЗ) в общей структуре ресурсной базы и увеличения капиталоемкости их освоения, а также возрастающего вклада в обеспечение сырьем нефтеперерабатывающей отрасли с учетом того, что, по данным Государственной комиссии по запасам, на них приходится около 52 % национальных ресурсов нефти[12].

Данные факторы оказали содействие утрате прежней устойчивости традиционной топливной специализации НПЗ, при этом переработка углеводородного сырья с ориентацией на нефтегазохимические цепочки стала одним из ключевых направлений повышения добавленной стоимости и снижения ценовой волатильности. Тем самым эволюция системы налогообложения сформировала институциональные предпосылки структурной трансформации нефтепереработки и усиления интеграционных процессов между нефтепереработкой и нефтегазохимией.

Однако в процессе реализации налогового маневра под воздействием изменяющейся внешнеэкономической конъюнктуры усилились его негативные эффекты для отдельных сегментов отрасли. Рост налоговой нагрузки на добычу и выравнивание внутренних и экспортных цен привели к удорожанию нефтяного сырья для НПЗ, снижению рентабельности нефтепереработки и ухудшению условий функционирования малых и средних перерабатывающих предприятий, ориентированных на внутренний рынок, а также к росту рисков снижения инвестиционной привлекательности разработки месторождений с ТРИЗ. В результате влияние налоговой трансформации оказалось неоднородным. Так, крупные вертикально интегрированные компании в большей степени компенсировали возникающие издержки за счет экспортных операций, тогда как независимые переработчики и небольшие НПЗ столкнулись с ограниченными возможностями адаптации.

Вместе с тем в ходе структурной трансформации НГК РФ возникает противоречие между задачами краткосрочной стабилизации внутреннего топливного рынка и долгосрочными целями развития нефтегазохимии как направления глубокой переработки углеводородов. В этих условиях актуализировалась потребность в корректировке регуляторных инструментов государственной поддержки, реализуемых на основе совокупности компенсационных и регулирующих мер, включая налоговые льготы для разработки трудноизвлекаемых запасов и применение с 2019 г. демпфирующего механизма, необходимого в периоды возникновения диспаритета цен внутреннего рынка, фактически регулируемого государством[13, 14].

[9] К чему привел налоговый маневр. Режим доступа: https://nprom.online/trends/k-chyemu-preevyol-nalogoviyi-manyovr/ (дата обращения: 16.12.2025).
[10] Там же
[11] В России изменятся правила налогообложения нефтяной отрасли. Режим доступа: https://rg.ru/2020/10/15/v-rossii-izmeniatsia-pravila-nalogooblozheniia-neftianoj-otrasli.html (дата обращения: 16.12.2025).
[12] Через тернии к нефти. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/7605077 (дата обращения: 16.12.2025).
[13] Завершение налогового маневра. Режим доступа: https://vygon-consulting.ru/upload/iblock/7e7/vygon_consulting_end_of_tax_maneur_ep1.pdf (дата обращения: 16.12.2025).
[14] Путин ввел мораторий на обнуление топливного демпфера с октября по май. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8118320 (дата обращения: 16.12.2025).

На фоне нарастания после 2022 г. геополитической напряженности и развития последствий налогового маневра, сопровождавшихся заменой экспортных пошлин НДПИ, а также введением и совершенствованием НДД, повысилась значимость инструментов внутреннего перераспределения нефтегазовых доходов, прежде всего демпферного механизма в составе обратного акциза. В 2023–2024 гг. его функционирование способствовало стабилизации бюджетных поступлений и внутренних цен, однако попытки сокращения компенсационных выплат перерабатывающим предприятиям привели к формированию дефицита моторных топлив и обострению топливного кризиса в конце лета – начале осени 2023 г. [6] В ответ на выявленные риски меры фискальной поддержки были дополнены практикой временного введения и пролонгации ограничений на экспорт нефтепродуктов, применявшейся в 2023 г., а также в 2025–2026 гг., ориентированной на насыщение внутреннего рынка и поддержание загрузки НПЗ, а также введением в соответствии с Указом Президента РФ от 12 октября 2025 г. № 724 «О некоторых мерах экономического характера в топливно-энергетической сфере» моратория на обнуление выплат по демпферному механизму с 1 октября 2025 г. до 1 мая 2026 г.[15,16,17]. Все это в краткосрочном горизонте сопровождается поддержанием топливной ориентации НПЗ, что снижает предсказуемость и экономическую привлекательность перераспределения сырьевых потоков в нефтегазохимический сегмент, инвестиционные проекты которого характеризуются высокой капиталоемкостью и длительным сроком окупаемости.

В то же время нестабильность топливного рынка и повторяемость административных мер по его стабилизации не отменяют необходимости развития интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией. Напротив, в условиях повышенной внешней и внутренней неопределенности такие связи являются одним из приоритетных факторов обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности НГК, позволяющим диверсифицировать продуктовую структуру и обеспечить рост добавленной стоимости на более глубоких переделах углеводородного сырья.

Потребность в формировании устойчивых интеграционных моделей актуализируется на фоне недостаточного уровня готовности инфраструктуры хранения и транспортировки нефтепродуктов и отсутствия целостной долгосрочной стратегии развития топливного рынка[18]. В связи с этим рассмотрение интеграции нефтепереработки и нефтегазохимии в качестве инструмента повышения отраслевой устойчивости выводит на потребность в минимизации ограничений сложившейся топливно-ориентированной модели развития нефтеперерабатывающего сегмента, предполагающей приоритетную ориентацию на выпуск моторных топлив. Именно в рамках данной модели накапливались структурные дисбалансы, усиливаемые изменениями в системе стимулов и практиках регулирования, что обозначило пределы ее эффективности в период структурных сдвигов в современной экономике.

В процессе происходящих преобразований наряду с реагированием на отдельные регуляторные воздействия повышается значимость переосмысления экономики функционирования нефтеперерабатывающего сегмента и его положения в системе более глубоких переделов углеводородного сырья. При этом следует учитывать, что развитие отечественного НГК осуществляется в условиях воздействия факторов, выходящих за рамки внутренней регуляторной отраслевой среды. Так, определенное влияние на формирование и развитие интеграционных процессов оказывают внешние условия функционирования НГК, затронувшие технологические, производственные и логистические цепочки нефтегазохимического комплекса. Ограничение доступа к зарубежному оборудованию, технологиям, сервисным услугам и отдельным видам высокотехнологичной продукции, а также потребность в оперативной переориентации маршрутов поставок сырья и готовой продукции повысили уязвимость фрагментированных производственных структур и усилили риски стабильного функционирования отдельных переделов [7; 8]. Это подтверждается нормативными правовыми актами Соединенных Штатов Америки и Европейского союза, закрепившими экспортные ограничения в отношении оборудования и технологий для нефтепереработки, в частности публикацией в официальном издании Federal Register «О расширении санкций в отношении промышленного сектора РФ», предусматривающей усиление

[15] Россия сняла запрет на экспорт бензина. https://ria.ru/20231117/eksport-1910172969.html (дата обращения: 16.12.2025).

[16] Правительство сняло запрет на экспорт бензина для производителей. Режим доступа: https://www.rbc.ru/society/31/01/2026/697de3269a79471c4f6429ff (дата обращения: 16.12.2025).

[17] Указ Президента Российской Федерации от 12 октября 2025 г. № 724 «О некоторых мерах экономического характера в топливно-энергетической сфере». Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202510120001 (дата обращения: 16.12.2025).

[18] Эксперт Юшков: «Ситуация с дефицитом бензина близка к опасной грани». Режим доступа: https://www.mk.ru/economics/2025/08/25/ekspert-yushkov-situaciya-s-deficitom-benzina-blizka-k-opasnoy-grani.html (дата обращения: 16.12.2025).

экспортного контроля в отношении продукции для нефтепереработки, а также Регламентом Совета Европейского союза № 2022/328, установившим запрет на поставки в РФ товаров и технологий, предназначенных для использования в нефтепереработке[19,20]. Одним из показательных примеров действия данных ограничений является прекращение деятельности на отечественном рынке американской транснациональной компании Honeywell UOP (UOP – англ. Universal Oil Products), специализирующейся на разработке и лицензировании технологий и оборудования для нефтепереработки и нефтехимии, после начала проведения специальной военной операции на Украине в 2022 г., что понизило уровень доступности современных зарубежных технологических решений и сервисной поддержки для предприятий российских нефтегазовых компаний[21].

Наряду с этим в России постепенно ужесточаются требования в области охраны окружающей среды, что находит отражение в Постановлении Правительства РФ от 22 мая 2025 г. № 710 «Об утверждении Правил исчисления платы за негативное воздействие на окружающую среду при выбросах в атмосферный воздух загрязняющих веществ, образующихся при сжигании на факельных установках и (или) рассеивании попутного нефтяного газа», направленном на стимулирование сокращения факельных потерь и повышение экологической ответственности нефтегазовых компаний[22].

В сложившейся ситуации возрастает потребность в создании внутренних кооперационных связей и синхронизации технологических цепочек в рамках единой производственно-технологической системы. Указанные предпосылки обусловливают необходимость перехода от фокусирования на структурных дисбалансах к анализу совокупности мер, направленных на формирование и развитие интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией. При этом представляется целесообразным анализировать не отдельно взятые решения, а их взаимосвязанность и взаимозависимость в рамках комплексного подхода, сочетающего технологические, организационно-управленческие и институциональные решения, способствующие повышению гибкости перераспределения сырьевых потоков, снижению отраслевых рисков и формированию долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ в условиях ограниченного доступа к внешним рынкам и технологиям. Следовательно, предпочтительно проанализировать ключевые направления интеграции нефтепереработки и нефтегазохимии, релевантные в период структурной трансформации НГК и необходимые для обеспечения его устойчивого развития.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ И НЕФТЕГАЗОХИМИИ

Формирование и развитие интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией в современных условиях в значительной степени определяется уровнем технологического развития перерабатывающих мощностей и возможностями перенаправления сырьевых потоков. В отличие от регуляторных факторов, создающих общие рамки функционирования отрасли, технологические решения выступают непосредственным инструментом практической реализации интеграции, обеспечивая перераспределение углеводородного сырья в направлении более глубоких переделов и продукции с высокой добавленной стоимостью.

Данная тенденция во многом обусловлена изменением структуры мирового спроса на углеводородное сырье. Так, согласно аналитическому отчету компании Kept, подготовленному с учетом прогнозов Организации стран – экспортеров нефти (ОПЕК), в долгосрочной перспективе до 2050 г. основными драйверами роста спроса на нефть будут выступать отрасли-потребители, ориентированные на переработку углеводородов, включая нефтегазохимическую промышленность, авиацию и морское судоходство. При этом в отчете Kept указано, что, согласно оценкам Международного валютного фонда (далее – МВФ),

[19] Expansion of Sanctions Against the Russian Industry Sector Under the Export Administration Regulations. Режим доступа: https://www.federalregister.gov/documents/2022/03/08/2022-04912/expansion-of-sanctions-against-the-russian-industry-sector-under-the-export-administration (дата обращения: 16.12.2025).

[20] Council Regulation (EU) 2022/328 of 25 February 2022. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32022R0328 (дата обращения: 16.12.2025).

[21] Exclusive: US sanctions hamper Russian efforts to repair refineries. Режим доступа: https://www.reuters.com/markets/commodities/us-sanctions-hamper-russian-efforts-repair-refineries-sources-say-2024-04-04/ (дата обращения: 16.12.2025).

[22] Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2025 г. № 710 «Об утверждении Правил исчисления платы за негативное воздействие на окружающую среду при выбросах в атмосферный воздух загрязняющих веществ, образующихся при сжигании на факельных установках и (или) рассеивании попутного нефтяного газа». Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202505230077 (дата обращения: 16.12.2025).

наибольшие темпы экономического роста (прироста валового внутреннего продукта, далее – ВВП) до 2029 г. будут сохранятся в странах Азии, в частности в Китае (3,8 %), Индии (6,5 %) и государствах АСЕАН-5 (в среднем 4,5 %), а также в странах Южной Африки, Ближнего Востока и Центральной Азии, рассматриваемых МВФ в едином макрорегиональном контексте, с темпами роста (прироста ВВП) 4,3 и 3,9 % соответственно[23].

Данные тенденции находят отражение и в стратегических документах РФ. Так, в обновленной в 2024 г. государственной программе «Развитие энергетики» зафиксированы ориентиры продуктовой и географической диверсификации экспорта энергетических ресурсов, а также приоритеты углубления переработки углеводородного сырья и развития нефтегазохимии. Программой предусмотрены:

– осуществление к концу 2030 г. продуктовой и географической диверсификации экспорта энергетических ресурсов, в том числе за счет наращивания поставок в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, доля которых, согласно программным ориентирам, должна составить до 76 % общего объема экспортных поставок;

– повышение глубины переработки углеводородного сырья и расширение его использования в нефтегазохимическом комплексе, включая увеличение доли сжиженного углеводородного газа, этана и нафты, направляемых на нефтегазохимию, до 33–35 % к 2030 г.;

– ориентация государственной политики на развитие производства продукции более высоких переделов и повышение добавленной стоимости в НГК[24].

Реализация указанных стратегических приоритетов на практике предполагает активное внедрение современных технологических решений, направленных на повышение гибкости и адаптивности перерабатывающих мощностей к изменяющимся условиям функционирования НГК.

По мере изменения среды функционирования НГК возрастает значимость технологических решений, обеспечивающих приспособление существующих нефтеперерабатывающих мощностей к задачам развития нефтегазохимии без кардинальной перестройки всей производственной инфраструктуры. К числу таких решений относятся как внедрение новых технологических установок и процессов, ориентированных на увеличение выхода промежуточных продуктов переработки углеводородов, используемых в качестве сырья для нефтегазохимического синтеза, так и расширение возможностей использования побочных и вторичных ресурсов, включая ПНГ [9–11].

В связи с этим особое значение приобретает возможность проведения оценки эффективности интеграционных процессов, учитывающих ресурсные, технологические, экологические и экономические параметры функционирования производственных систем. Для решения данной задачи целесообразно использовать методологию UOP E6, разработанную компанией Honeywell UOP и основанную на анализе 6 ключевых элементов, характеризующих степень рациональности использования сырья, энергии, водных ресурсов и капитала, а также уровень экологической нагрузки (табл. 3).

Таблица 3

Значимость 6 элементов методологии UOP E6 в повышении эффективности нефтепереработки и нефтегазохимии

Элемент	Название (англ.)	Описание
Углерод	Carbon	Оценка эффективности преобразования углеродных молекул в продукты с минимальными изменениями структуры и затратами энергии. Основная цель – максимально эффективное использование углерода в процессах переработки
Водород	Hydrogen	Оптимизация использования водорода в процессах конверсии. Измеряется, насколько экономно водород применяется для достижения нужного состояния молекул и повышения эффективности реакций

[23] От потенциала к реализации: долгосрочные планы развития российской нефтехимической отрасли. Режим доступа: https://kept.ru/news/plany-razvitiya-rossiyskoy-neftekhimicheskoy-otrasli/ (дата обращения: 16.12.2025).

[24] Министерство энергетики. Государственная программа Российской Федерации «Развитие энергетики». Режим доступа: https://minenergo.gov.ru/activity/government-program (дата обращения: 16.12.2025).

Окончание табл. 3

Элемент	Название (англ.)	Описание
Коммунальные ресурсы/ энергия	Utilities	Повышение эффективности использования энергии и вспомогательных ресурсов. Цель – делать больше с меньшими затратами путем превращения сырья в продукцию с максимальной ценностью
Выбросы	Emissions	Снижение воздействия на окружающую среду за счет минимизации выбросов. Направлено на уменьшение углеродного следа и повышение привлекательности для инвесторов и регуляторов
Вода	Water	Рассмотрение воды как дефицитного ресурса. Оценка эффективности использования воды с целью минимизации потребления первичной воды из природных источников за счет расширения оборота очищенной воды на производственном объекте
Капитал	Capital	Оптимизация инвестиций в реализацию проектов. Ориентированность на создание финансово устойчивых и экономически эффективных производственных решений

Составлено авторами по материалам источников[25,26]

Одной из перспективных концепций, применяемых в мировом НГК, является Crude-Oil-to-Chemicals (далее – COTC), предполагающая переработку сырой нефти с целью максимизации выхода химических веществ[27]. Технологии, реализуемые в рамках данной концепции, соответствуют принципам методологии UOP E6 за счет максимального вовлечения углерода в нефтехимическую продукцию, оптимизации водородного баланса, снижения энергопотребления и сбережения водных ресурсов, сокращения выбросов и повышения эффективности капитальных вложений, что позволяет рассматривать COTC как практическое воплощение комплексного подхода к повышению эффективности интеграции нефтепереработки и нефтегазохимии.

Максимизация вовлечения углерода в нефтехимическую продукцию оценивается по доле углерода, направляемого в производство базовых нефтехимических продуктов, таких как олефины и ароматические углеводороды, и их последующую переработку в полимерные материалы, в общем углеродном балансе сырья. При реализации технологий концепций COTC данный показатель может превышать 40–50 %, что существенно снижает объемы углерода, направляемого на производство моторного топлива и последующее сжигание, способствуя соблюдению экологических требований [12; 13].

В настоящее время в рамках концепции COTC наибольшее практическое значение имеют технологии прямого каталитического крекинга нефти (англ. Direct-Crude-to-Chemicals, DCC) и технологии термического крекинга нефти (англ. Thermal-Crude-to-Chemicals, далее – TC2C), основанные на высокотемпературном пиролизе сырья и различающиеся по уровню селективности, энергоемкости и экологическим характеристикам [12][28]. При этом развитие технологий в рамках данной концепции сопровождается реализацией крупных интеграционных проектов. Так, нефтяная компания Саудовской Аравии Saudi Aramco в партнерстве с южнокорейской компанией S-Oil осуществляет строительство нефтехимического комплекса Shaheen в Республике Корея, ориентированного на применение собственной технологии TC2C, разработанной совместно с американскими компаниями-поставщиками технологичных решений Chevron Lummus Global (CLG) и Lummus Technology[29].

[25] Refinery of the Future 2020. E6 benchmarking – six efficiencies for better investments. Режим доступа: https://www.hydrocarbonengineering.com/refinery2020/presentations/uop/ (дата обращения: 16.12.2025).

[26] Honeywell UOP. Enabling the Refinery of the Future with Next Generation Alkylation Technology. Режим доступа: https://uop.honeywell.com/content/dam/uop/en-us/documents/industry-solutions/refining/gasoline/ISOALKY_Whitepaper.pdf (дата обращения: 16.12.2025).

[27] Shell. Crude Oil to Chemicals. Режим доступа: https://clck.ru/3SUYj6 (дата обращения: 16.12.2025).

[28] Татнефтехиминвест-холдинг. Тренды и прогнозы в нефтегазохимическом комплексе на 2025 год и долгосрочную перспективу. Режим доступа: https://tnhi.ru/upload/iblock/610/xmqcqqhdw0sub95c5yzlhci5s2ju518v/¦вТА¦¦¦-¦+ТЛ%20¦¬%20¦¬ТА¦-¦¦¦-¦-¦¬ТЛ%20¦-¦-%202025%20¦¦¦-¦+_¦а¦Ш¦Э¦Р¦Ы.pdf (дата обращения: 16.12.2025).

[29] Saudi Arabian Oil Company. Climate change and the energy transition. Sustainability Report section, 2024. Режим доступа: https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/sustainability-reports/report-2024/english/2024-climate-change-and-the-energy-transition-en.pdf (дата обращения: 16.12.2025).

Строительство объекта началось в 2023 г. и завершится в 2026 г., в результате его реализации планируется формирование производственного комплекса мощностью до 3,2 млн т нефтехимической продукции в год, включая высококачественные полимеры. В отличие от традиционных технологических схем нефтепереработки, предполагающих многостадийную переработку сырой нефти с последующим выделением нафты и ее дальнейшей конверсией в нефтехимическое сырье, технология TC2C позволяет производить сокращение количества промежуточных стадий переработки при конверсии сырой нефти в нафту и другие нефтегазохимические компоненты.

По оценкам экспертов аналитической платформы The Economy, применение TC2C позволяет увеличить выход химического сырья из сырой нефти с традиционного уровня, около 20 %, до 60–70 %, что существенно повышает экономическую эффективность интегрированных комплексов и расширяет их конкурентные возможности на глобальных рынках нефтехимической продукции[30]. Это особенно важно в условиях усиления конкуренции со стороны производителей нефтехимического сырья в странах Азии, обладающих преимуществами по издержкам.

Реализация подобных проектов демонстрирует, что технологии COTC, включая их модификации, такие как TC2C, рассматриваются ведущими компаниями как один из ключевых инструментов углубления переработки углеводородного сырья и формирования устойчивых интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией на основе повышения доли продукции высоких переделов.

Содействовать выделению из ПНГ ценных для нефтегазохимии компонентов может технология gas-to-liquids (далее – GTL), ориентированная преимущественно на природный газ, однако при условии предварительной подготовки избыточного ПНГ на НПЗ, включая его осушку и очистку от серосодержащих и иных агрессивных примесей, с последующим выходом природного газа он может быть направлен на интегрированный комплекс производственных установок GTL с последующим вовлечением в цепочки нефтегазохимической переработки[31]. GTL также соответствует принципам методологии UOP E6 и позволяет эффективно использовать углерод, сокращая его выбросы в атмосферу. Получаемые в рамках GTL жидкие углеводородные фракции могут рассматриваться как перспективное сырье для производства крупно-, средне- и малотоннажной нефтегазохимической продукции. Следует отметить, что в 2025 г. публичное акционерное общество «НК «Роснефть» создала уникальную отечественную технологию GTL, включая собственные катализаторы, при этом все фазы процесса запатентованы[32].

Однако в период геополитической нестабильности, сопровождающийся ограниченной доступностью к зарубежным инвестициям, технологиям и оборудованию, а также с учетом действия инструментов в области квотирования факельного сжигания ПНГ эффективное внедрение подобных решений требует:

– синхронизации госрегулирования в сфере экологической политики с мерами государственной поддержки, направленными на импортозамещение и развитие национальной системы мониторинга выбросов парниковых газов как стимулирующего инструмента;

– расширения льготного финансирования и налоговых преференций [14; 15].

ОСОБЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗОНЫ И НАЛОГОВЫЕ ПРЕФЕРЕНЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ

Формирование нефтегазохимических кластеров в современных условиях рассматривается как один из наиболее эффективных инструментов углубления интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией. В этих условиях особые экономические зоны (далее – ОЭЗ) могут выступать как организационно-правовая основа развития кластерных структур, обеспечивающая благоприятные условия для концентрации производственных, инфраструктурных и сервисных объектов и формирования устойчивых межотраслевых связей.

Теоретические аспекты кластерного развития подробно раскрыты в работе М. Портера "The competitive advantage of nations", в которой подчеркивается, что формирование кластеров сопровождается взаимной поддержкой предприятий, усилением конкуренции и ускоренным распространением инноваций [16].

[30] The Economy. Shaheen Project Emerges as a New Variable in Petrochemical Restructuring. Режим доступа: https://economy.ac/news/2025/10/202510282483 (дата обращения: 16.12.2025).

[31] Shell. Gas-to-liquids. Режим доступа: https://www.shell.com/what-we-do/oil-and-natural-gas/gas-to-liquids.html (дата обращения: 16.12.2025).

[32] «Роснефть» изобрела свою синтетическую нефть по технологии GTL. Режим доступа: https://oilcapital.ru/news/2025-06-21/rosneft-izobrela-svoyu-sinteticheskuyu-neft-po-tehnologii-gtl-5419181 (дата обращения: 16.12.2025).

Автор отмечает, что внутри кластеров формируются устойчивые каналы обмена информацией, происходит быстрое распространение технологических новшеств, активизируется взаимодействие между поставщиками, потребителями и научно-исследовательскими организациями, а также создаются условия для появления новых компаний и направлений деятельности. Взаимосвязи между участниками кластера способствуют формированию новых комбинаций ресурсов, знаний и компетенций, стимулируют инвестиции в специализированную инфраструктуру, технологии и человеческий капитал и повышают адаптивность производственных систем к изменениям внешней среды. Кроме того, М. Портер подчеркивает, что кластеры способствуют преодолению инертности и замкнутости отраслей, усиливают конкурентное давление и формируют устойчивые предпосылки для долгосрочного экономического роста. Развитие кластеров сопровождается притоком капитала, расширением кооперационных связей, повышением международной репутации отраслей и укреплением национальной конкурентоспособности, что делает их важным объектом государственной и корпоративной политики [16]. Применительно к нефтегазохимическому комплексу данные положения означают, что формирование кластеров в рамках ОЭЗ способствует не только территориальной концентрации производств, но и углублению технологической, ресурсной и логистической интеграции нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятий. В результате создаются условия для более эффективного вовлечения углеводородного сырья в цепочки глубокой переработки, расширения межотраслевых связей и повышения устойчивости развития интегрированных нефтегазохимических кластеров. В связи с этим особый интерес представляет анализ роли ОЭЗ как инструмента реализации кластерных преимуществ (по М. Портеру), способного обеспечивать снижение издержек, концентрацию инвестиций и повышение эффективности взаимодействия участников нефтегазохимического комплекса.

На территории России могут создаваться ОЭЗ четырех типов:

– ОЭЗ промышленно-производственного типа (далее – ОЭЗ ППТ);
– ОЭЗ технико-внедренческого типа;
– ОЭЗ туристско-рекреационного типа;
– портовые ОЭЗ.

Деятельность ОЭЗ регламентируется Федеральным законом от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»[33]. Решение о создании ОЭЗ принимается Правительством РФ на основании заявки, подготовленной высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ, при этом срок функционирования зоны составляет 49 лет. Режим ОЭЗ предусматривает для инвесторов:

– минимизацию административных барьеров;
– налоговые и таможенные льготы;
– льготные условия землепользования;
– институциональное сопровождение проектов со стороны управляющих компаний.

За 20 лет в России создано 59 ОЭЗ, в рамках которых зарегистрирован 1,361 тыс. резидентов, объем заявленных инвестиций превышает 6,6 трлн руб., фактически вложенных – более 2,7 трлн руб., создано свыше 108 тыс. рабочих мест, а совокупные налоговые и таможенные поступления составили около 652 млрд руб., что подтверждает высокую эффективность данного инструмента государственной поддержки инвестиционной и промышленной активности[34].

В рамках настоящего исследования основное внимание уделяется ОЭЗ ППТ, обладающим значительным потенциалом для размещения нефтегазохимических производств и развития интеграционных связей в НГК. Среди ОЭЗ промышленно-производственного типа, функционирующих в России, можно отметить ОЭЗ ППТ «Алабуга», «Лотос», «Усть-Луга», «Ступино Квадрат», «Химпром» и др., при этом показательным примером с точки зрения развития нефтегазохимического направления является ОЭЗ ППТ «Усть-Луга», ориентированная на формирование крупного промышленного и логистического узла в сфере глубокой переработки углеводородного сырья[35].

[33] Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/22673 (дата обращения: 16.12.2025).

[34] Министерство экономического развития Российской Федерации. Особые экономические зоны. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osobye_ekonomicheskie_zony/ (дата обращения: 16.12.2025).

[35] Министерство экономического развития Российской Федерации. ОЭЗ промышленно-производственного типа. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osobye_ekonomicheskie_zony/oez_promyshlenno_proizvodstvennogo_tipa/ (дата обращения: 16.12.2025).

ОЭЗ ППТ «Усть-Луга» является крупной промышленной площадкой с особыми условиями ведения хозяйственной деятельности, созданной для развития производства и экспорта несырьевой неэнергетической продукции в Ленинградской области и России в целом. ОЭЗ ППТ «Усть-Луга» была образована в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 25 мая 2022 г. № 949 «О создании на территории муниципального образования "Кингисеппский муниципальный район" Ленинградской области особой экономической зоны промышленно-производственного типа»[36]. В числе основных резидентов зоны находятся общество с ограниченной ответственностью «Балтийский химический комплекс», являющееся оператором строительства и эксплуатации газохимического комплекса в составе комплекса по переработке этансодержащего газа, а также общество с ограниченной ответственностью «РусХимАльянс», осуществляющее функции оператора строительства и эксплуатации газоперерабатывающего комплекса. Деятельность указанных компаний направлена на формирование интегрированной цепочки глубокой переработки углеводородного сырья[37].

Для резидентов ОЭЗ ППТ «Усть-Луга» предусмотрен специальный налоговый режим, включающий ставку 0 % по налогу на имущество в течение первых 10 лет, 7 % – по налогу на прибыль в первые пять лет реализации проекта, 13 % – по налогу на прибыль с 6-го по 10-й год, 15,5 % – по налогу на прибыль с 11-го года реализации проекта. Указанные меры направлены на снижение фискальной нагрузки и повышение инвестиционной привлекательности капиталоемких промышленных проектов[38].

Функционирование ОЭЗ ППТ «Усть-Луга» способствует формированию благоприятных условий для развития интегрированных производственных цепочек, объединяющих газоперерабатывающие, нефтехимические и логистические мощности. Размещение взаимосвязанных предприятий в рамках единого территориального пространства способствует оптимизации материальных и энергетических потоков, снижению транзакционных издержек и углублению технологической кооперации. В результате данная ОЭЗ выступает важным инструментом развития интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией, а также формирует основу для становления крупного нефтегазохимического кластера, ориентированного на выпуск продукции высоких переделов и повышение добавленной стоимости в отрасли.

Охарактеризованные в рамках анализа ОЭЗ ППТ интеграционные аспекты создают предпосылки для перехода к более комплексным формам отраслевой кооперации, что обусловливает необходимость рассмотрения нефтегазохимических кластеров как одного из ключевых элементов долгосрочного развития НГК. Вывод согласуется с результатами исследования А.И. Мастерова «Фискальная эффективность преференциальных режимов: индикаторы и методы оценки», в котором подчеркивается актуальность развития кластерного подхода на базе инфраструктуры ОЭЗ, позволяющего резидентам использовать уже подготовленные инженерные и производственные мощности, снижать капитальные и транзакционные издержки, связанные с проектированием и строительством, и тем самым повышать эффективность их деятельности, а также объемы налоговых и иных обязательных поступлений в бюджет [17]. Данные положения получают дальнейшее развитие в работе «Кластерный подход как инструмент повышения эффективности проектного финансирования в России», где кластерный подход рассматривается как инструмент преодоления инфраструктурных ограничений и стимулирования проектного финансирования за счет концентрации ресурсов, развития транспортно-логистической базы и снижения инвестиционных рисков [18]. В совокупности результаты указанных исследований формируют комплексное обоснование целесообразности использования ОЭЗ и кластерного подхода для повышения инвестиционной, фискальной и производственной эффективности нефтегазохимических проектов.

Поскольку по определению нефтегазохимический кластер представляет собой совокупность взаимосвязанных добывающих, перерабатывающих и нефтегазохимических предприятий, научно-исследовательских и образовательных организаций, а также инфраструктурных объектов, обеспечивающих формирование полных производственно-технологических цепочек, от добычи углеводородного сырья до выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, к числу ключевых участников таких кластеров обычно относятся крупные вертикально интегрированные и специализированные компании, в том числе публичные акционерные общества «Газпром», «Сибур», «НК «Роснефть» и «Лукойл», содействуя формированию основы производственных и инвестиционных процессов в НГК[39].

[36] Правительство утвердило решение о создании особой экономической зоны «Усть-Луга». Режим доступа: http://government.ru/docs/45522/ (дата обращения: 16.12.2025).

[37] УК ППТ «Усть-Луга». Резиденты. Режим доступа: https://ul-mc.ru/rezidenty/ (дата обращения: 16.12.2025).

[38] УК ППТ «Усть-Луга». Льготы и преференции. Режим доступа: https://ul-mc.ru/lgoty-i-preferentsii/ (дата обращения: 16.12.2025).

[39] Особые экономические зоны России. Развитие нефтегазохимических кластеров в России: драйвер роста экономики и регионов. Режим доступа: https://оэз.рф/articles/razvitie-neftegazohimicheskih-klasterov-v-rossii-drayver-rosta-ekonomiki-i-regionov/ (дата обращения: 16.12.2025).

В России формируется 6 крупных нефтегазохимических кластеров:

– Северо-Западный;
– Волжский;
– Каспийский;
– Западно-Сибирский;
– Восточно-Сибирский;
– Дальневосточный[40].

Волжский кластер является наиболее масштабным и объединяет более 70 предприятий в нескольких регионах. Масштаб и сложная организационная структура данных территориально-производственных образований обусловливают необходимость формирования устойчивого взаимодействия между их участниками, в связи с чем функционирование таких кластеров основано на интеграции производственных и кадровых ресурсов, научного потенциала и использовании общей транспортной, энергетической и логистической инфраструктуры и развитии кооперационных связей между участниками.

Развитие нефтегазохимических кластеров соотносится с долгосрочными ориентирами Энергетической стратегии РФ на период до 2050 г.., в соответствии с которыми реализация проектов развития газо- и нефтехимии позволит к 2036 г. обеспечить производство около 14 млн т крупнотоннажных полимеров, а к 2050 г. – до 18 млн т, увеличить долю вовлечения легкого углеводородного сырья, направляемого на нефтехимию, до 45 %, сократить долю импорта на внутреннем рынке полимеров, а также сформировать более 20 новых цепочек средне- и малотоннажной химии, обеспечивающих рост добавленной стоимости сырья в 5–6 раз[41]. В совокупности указанные структурные, технологические и инвестиционные преобразования способны содействовать появлению устойчивых точек роста для нефтегазохимических предприятий и переработчиков сырья, стимулированию развития смежных отраслей и региональной инфраструктуры, и повышению концентрации капитала, а также сокращению производственных и логистических издержек, развитию цепочек создания добавленной стоимости и повышению конкурентоспособности НГК в долгосрочной перспективе [19].

Однако важным условием реализации стратегических ориентиров является формирование благоприятной налогово-бюджетной политики, обеспечивающей стимулирование инвестиционной активности в добывающем и перерабатывающем сегментах. Так, в 2026 г. предполагается распространение режима НДД на все действующие месторождения в традиционных районах нефтедобычи, при этом особое значение будет иметь разработка ТРИЗ, поскольку налоговая нагрузка в рамках НДД напрямую зависит от финансовых результатов недропользователей и снижает риски реализации капиталоемких проектов. В сочетании с ОЭЗ и кластерным подходом данная мера будет способствовать стабилизации и расширению сырьевой базы перерабатывающих и нефтегазохимических предприятий, создавая экономические предпосылки для углубления интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования установлено, что совершенствование интеграционных связей между нефтепереработкой и нефтегазохимией в условиях структурной трансформации НГК требует одновременного сочетания технологических, пространственных и организационно-экономических решений:

– развитие ОЭЗ и преференциальных режимов способно содействовать снижению капитальных и транзакционных издержек за счет использования заранее подготовленной инфраструктуры, ускорению запуска проектов и повышению эффективности резидентов ОЭЗ, что в итоге приведет к росту налоговых и иных обязательных поступлений в бюджет;

– усиление кластерной модели (в том числе на базе ОЭЗ ППТ) выступает практическим инструментом интеграции добычи, переработки и нефтегазохимии в единые цепочки добавленной стоимости, повышая устойчивость перераспределения сырьевых потоков в сторону более глубоких переделов;

– налоговые стимулы, включая обсуждаемое расширение применения режима НДД, способны поддерживать уровень добычи, в том числе за счет повышения инвестиционной привлекательности

[40] УК ППТ «Усть-Луга». Льготы и преференции. Режим доступа: https://ul-mc.ru/lgoty-i-preferentsii/ (дата обращения: 16.12.2025).

[41] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р. Режим доступа: http://static.government.ru/media/files/LWYfSENa10uBrrBoyLQqAAOj5eJYlA60.pdf (дата обращения: 16.12.2025).

разработки ТРИЗ, тем самым укрепляя сырьевую базу для нефтегазохимических кластеров и долгосрочных интеграционных проектов;

– внедрение современных технологических решений, основанных на концепциях COTC и GTL, способно повысить уровень вовлечения углерода и газового сырья (включая подготовленный ПНГ) в нефтегазохимические цепочки, формируя дополнительные контуры интеграции нефтепереработки и нефтегазохимии.

При этом меры административного регулирования (включая ограничения и платежи за факельное сжигание ПНГ) целесообразно ужесточать после создания экономических и технологических условий утилизации, так как синхронизация экологических требований с налоговыми преференциями, льготным финансированием и стимулированием создания оборудования в рамках импортозамещения минимизирует риски отраслевой дестабилизации и повышает результативность государственной политики, создавая предпосылки для формирования устойчивых конкурентных преимуществ НГК и роста его конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

Направления дальнейших исследований связаны с разработкой количественных моделей оценки эффективности интеграции нефтепереработки и нефтегазохимии, анализом фискальной результативности ОЭЗ и налоговых стимулов, определением оптимальных условий экологического регулирования утилизации ПНГ, а также оценкой технологических и инвестиционных параметров перспективных направлений глубокой переработки углеводородного сырья с учетом специфики функционирования российского НГК. Перспективным направлением также является проведение комплексных кейс-исследований нефтегазохимических кластеров и ОЭЗ с моделированием их долгосрочного влияния на формирование цепочек добавленной стоимости и бюджетные поступления.

Список литературы

1. Пыхов, П. А. Топливно-энергетический комплекс России в условиях санкционных ограничений / П. А. Пыхов // Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 12. – DOI 10.55186/2413046X_2022_7_12_74. – EDN GFRSFL.
2. Наумов, В. Б. Анализ взаимодействия государства и бизнеса в нефтегазовой отрасли на фоне санкционного давления в 2022 году: вызовы и возможности / В. Б. Наумов, Е. А. Просвирин // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 141–151. – DOI 10.26794/2226-7867-2023-13-3-141-151. – EDN QKDXIY.
3. van Eck, N. J., Waltman, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping / N. J. van Eck, L. Waltman // Scientometrics. – 2010. – No. 84. – Pp. 523–538.
4. Афанасьев, В. Я., Байкова, О. В., Большакова, О. И., Романцов, А. А. Перспективы развития российского нефтегазохимического комплекса в период геополитических и экономических изменений / В. Я. Афанасьев, О. В. Байкова, О. И. Большакова, А. А. Романцов // Вестник университета. – 2025. – № 1. – С. 91–103. – DOI 10.26425/1816-4277-2025-1-91-103. – EDN CGKEAJ.
5. Головнин, М. Ю., Николаев, И. А., Ахапкин, Н. Ю. Российская экономика под санкционным давлением: промежуточные итоги (2022–2025 гг.) и перспективы развития: Научные доклады ИЭ РАН. Москва: Институт экономики РАН, 2025. – 120 с. – EDN RNDISJ.
6. Брагинский, О. Б. О моделировании развития отрасли промышленности в условиях санкций / О. Б. Брагинский // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы XXIV Всероссийского симпозиума, Москва, 11–12 апреля 2023 года / Под редакцией Г.Б. Клейнера. – Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2023. – С. 316–320. – DOI 10.34706/978-5-8211-0814-2-s2-11. – EDN VIGGZP.
7. Брагинский, О. Б. Развитие нефтегазохимической отрасли России в условиях ужесточения экономических санкций / О. Б. Брагинский // Экономическая наука современной России. – 2024. – № 3. – С. 51–65. – EDN MJPDSJ.
8. Ahsan, M., Tian, L., Du, R., Alhussan, A. A., El-kenawy, E.-S. M. Enhancing environmental sustainability through code-driven process integration in the petrochemical industry / M. Ahsan, L. Tian, R. Du, A. A. Alhussan E.-S. M. El-kehnawy // Frontiers in Environmental Science. – 2024. – No. 12.
9. Zhang, Y., Xing, E., Han, W., Yang, P., Zhang, S., Liu, S., Cao, D., Li, M. Petrochemical Industry for the Future / Y. Zhang, E. Xing, W. Han, P. Yang, S. Zhang, S. Liu, D. Cao, M. Li // Engineering. – 2024. – No. 43. – Pp. 99–114. – DOI 10.1016/j.eng.2024.06.017.
10. Hagos, F. Y., Abd Aziz, A. R., Zainal, E. Z. Recovery of gas waste from the petroleum industry: a review / F. Y. Hagos, A. R. Abd Aziz, E. Z. Zainal // Environmental Chemistry Letters. – 2022. – No. 20. – Pp. 263–281. – DOI 10.1007/s10311-021-01345-1.

11. Akah, A. C., Al-Shafei, E., Xu, Q., Al-Herz, M., Qureshi, Z. S., Siddiqui, M. A. B., Aitani, A. Direct catalytic cracking of crude oil-to-chemicals: Impact of steam catalytic cracking on petrochemicals yield / A. C. Akah, E. Al-Shafei, Q. Xu, M. Al-Herz, Z. S. Qureshi, M. A. B. Siddiqui, A. Aitani // Chemical Engineering Journal Advances. – 2025. – No. 23. – DOI 10.1016/j.ceja.2025.100794.
12. Zhou, X., Li, S., Wang, Y., Zhang, J., Zhang, Z., Wu, C., Chen, X., Feng, X., Liu, Y., Zhao, H., Yan, H., Yang, C. Crude oil hierarchical catalytic cracking for maximizing chemicals production: Pilot-scale test, process optimization strategy, techno-economic-society-environment assessment / X. Zhou, S. Li, Y. Wang, J. Zhang, Z. Zhang, C. Wu, X. Chen, X. Feng, Y. Liu, H. Zhao, H. Yan, C. Yang // Energy Conversion and Management. – 2022. – No. 253. – DOI
13. Афанасьев, В. Я., Байкова, О. В., Большакова, О. И., Романцов, А. А. Создание стимулов для развития нефтегазохимии в условиях санкционной экономики / В. Я. Афанасьев, О. В. Байкова, О. И. Большакова, А. А. Романцов // Вестник университета. – 2024. – № 6. – С. 45–54.
14. Пономаренко, Т. В., Горбатюк, И. Г., Соловьева, В. М., Дирани, Ф. Выбор форм и инструментов государственной поддержки реализации проектов в нефтегазовом секторе / Т. В. Пономаренко, И. Г. Горбатюк, В. М. Соловьева, Ф. Дирани // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3419–3434. – EDN WWBQZO.
15. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
16. Мастеров, А. И. Фискальная эффективность преференциальных режимов: индикаторы и методы оценки / А. И. Мастеров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 9–2. – С. 282–288.
17. Мастеров, А. И. Кластерный подход как инструмент повышения эффективности проектного финансирования в России / А. И. Мастеров // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2025. – № 3. – С. 86–92. – EDN OLIGEE.
18. Пономаренко, Т. В., Горбатюк, И. Г., Череповицын, А. Е. Промышленные кластеры как организационная форма развития нефтегазохимической отрасли России / Т. В. Пономаренко, И. Г. Горбатюк, А. Е. Череповицын // Записки Горного института. – 2024. – Т. 270. – С. 1024–1037. – EDN DESOAU.

References

1. Pykhov, P. A. (2022). Fuel and energy complex of Russia under sanctions restrictions. *Moscow Economic Journal, 2*, 147–157. (In Russian). https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_12_748
2. Naumov, V. B., Prosvirin, E. A. (2023). Analysis of State-Business Interaction in the Oil and Gas Industry Against the Backdrop of Sanctions Pressure in 2022: Challenges and Opportunities. Humanities and Social Sciences. *Bulletin of the Financial University, 13*(3), 141–151. (In Russian). https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-3-141-151
3. van Eck, N. J., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics, 84,* 523–538.
4. Afanasiev, V. Yu., Baykova, O. V., Bolshakova, O. I., Romantsov, A. A. (2025). Prospects for the development of the Russian petrochemical complex in the period of geopolitical and economic changes. *Vestnik Universiteta, 1*, 91–103. (In Russian). https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-1-91-103
5. Golovnin, M. Yu., Nikolaev, I. A., Akhapkin, N. Yu. (2025). *The Russian economy under sanctions pressure: interim results (2022–2025) and development prospects: Scientific Reports of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
6. Braginsky, O. B. (2023). On modelling the development of an industrial sector under sanctions. In: *Strategic planning and development of enterprises: Proceedings of XXIV All-Russian Symposium, Moscow, April 11–12, 2023*. Moscow: Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences. (In Russian). https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0814-2-s2-11
7. Braginsky, O. B. (2024). Development of the Russian petrochemical industry in the context of tightening economic sanctions. *Economics of Contemporary Russia, 3,* 51–65. (In Russian). https://doi.org/10.33293/1609-1442-2024-3(106)-51-65
8. Ahsan, M., Tian, L., Du, R., Alhussan, A. A., & El-kenawy, E.-S. M. (2024). Enhancing environmental sustainability through code-driven process integration in the petrochemical industry. *Frontiers in Environmental Science, 12*, 1389639.
9. Zhang, Y., Xing, E., Han, W., Yang, P., Zhang, S., Liu, S., Cao, D., & Li, M. (2024). Petrochemical Industry for the Future. *Engineering, 43*, 99–114. https://doi.org/10.1016/j.eng.2024.06.017
10. Hagos, F. Y., Abd Aziz, A. R., & Zainal, E. Z. (2022). Recovery of gas waste from the petroleum industry: a review. *Environmental Chemistry Letters, 20*, 263–281. https://doi.org/10.1007/s10311-021-01345-1
11. Akah, A. C., Al-Shafei, E., Xu, Q., Al-Herz, M., Qureshi, Z. S., Siddiqui, M. A. B., & Aitani, A. (2025). Direct catalytic cracking of crude oil-to-chemicals: Impact of steam catalytic cracking on petrochemicals yield. *Chemical Engineering Journal Advances, 23*, 100794. https://doi.org/10.1016/j.ceja.2025.100794

12. Zhou, X., Li, S., Wang, Y., Zhang, J., Zhang, Z., Wu, C., Chen, X., Feng, X., Liu, Y., Zhao, H., Yan, H., & Yang, C. (2022). Crude oil hierarchical catalytic cracking for maximizing chemicals production: Pilot-scale test, process optimization strategy, techno-economic-society-environment assessment. *Energy Conversion and Management, 253*, 115149. https://doi.org/10.1016/j.enconman.2021.115149
13. Afanasiev, V. Ya., Baykova, O. V., Bolshakova, O. I., Romantsov, A. A. (2024). Creating incentives for petrochemistry development in sanctioned economy. *Vestnik Universiteta, 6*, 45–54. (In Russian). https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-6-45-54
14. Ponomarenko, T. V., Gorbatyuk, I. G., Solovyova, V. M., Dirani, F. (2024). The choice of forms and instruments of state support for the implementation of projects in the oil and gas sector. *Journal of economics, entrepreneurship and law, 7*, 3419–3434. (In Russian). https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121091
15. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations.* New York: Free Press.
16. Masterov, A. I. (2025). Fiscal efficiency of preferential regimes: indicators and assessment methods. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 9-2,* 282–288. (In Russian). https://doi.org/10.17513/vaael.4336
17. Masterov, A. I. (2025). Cluster approach as a tool for increasing the efficiency of project financing in Russia. *Management and business administration, 3*, 86–92. (In Russian). https://doi.org/10.33983/2075-1826-2025-3-86-92
18. Ponomarenko, T. V., Gorbatyuk, I. G., Cherepovitsyn, A. E. (2024). Industrial clusters as an organizational form of development of the Russian petrochemical industry. *Notes of the Mining Institute, 270*, 1024–1037. (In Russian).

УДК 330.341.12 JEL D24 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-70-80

Прогнозирование бизнес-процессов в промышленности строительных материалов

Возгомент Никита Владиславович

Аспирант, преп. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0002-9431-4670, e-mail: nv_vozgoment@guu.ru

Астафьева Ольга Евгеньевна

Д-р. экон. наук, зав. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: aoe@list.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены теоретические основы, методологические подходы и инструментарий прогнозирования бизнес-процессов в промышленности строительных материалов в рамках парадигмы цифровой экономики. Представлены аргументы, обосновывающие необходимость использования моделирования бизнес-процессов для прогнозирования. Предложена современная трактовка понятия информационного моделирования в промышленности и основные мероприятия, способствующие развитию прогнозирования бизнес-процессов в сферах промышленности. Рассмотрены и систематизированы цели и задачи проведения цифровизации экономики, способствующие прогнозированию бизнес-процессов в промышленности. Обсуждены принципы прогнозирования бизнес-процессов, перспективные вариации повышения качества строительных объектов и снижения уровня рисков и затрат в процессах поставок строительных материалов. Показано, как эволюция подходов к прогнозированию в промышленности строительных материалов в российской отрасли проходит через определенные этапы методологий прогнозирования. Современные методологические подходы учитывают качественные и количественные методы прогнозирования бизнес-процессов в промышленности строительных материалов. Отражено влияние цифровой экономики на парадигмы прогнозирования в эпоху цифровизации, что преобразует прогнозирование из реактивной экстраполяции в упреждающее предсказание посредством нескольких механизмов. Указана важность современных проблем и теоретических пробелов в прогнозировании бизнес-процессов, которые, несмотря на методологические достижения, сохраняются в значительном ключе. Выделена важность теоретических и практических проблем в отрасли: фрагментации данных, неопределенности, вызванной санкциями, цифрового неравенства, концептуального разрыва.

Ключевые слова

Бизнес-процессы, моделирование, прогнозирование, промышленность строительных материалов, цифровизация, экономика

Для цитирования: Возгомент Н.В., Астафьева О.Е. Прогнозирование бизнес-процессов в промышленности строительных материалов//Вестник университета. 2026. № 2. С. 70-80.

© Возгомент Н.В., Астафьева О.Е., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Business process forecasting in the building materials industry

Nikita V. Vozgoment
Postgraduate Student, Lector at the Economics and Management in Construction Department
ORCID: 0000-0002-9431-4670, e-mail: nv_vozgoment@guu.ru

Olga Ye. Astafyeva
Dr. Sci. (Econ.), Head of the Economics and Management in Construction Department
ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: aoe@list.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Theoretical foundations, methodological approaches, and tools for forecasting business processes in the building materials industry within the framework of the digital economy paradigm have been studied. The arguments justifying the need to use business process modeling for forecasting have been presented. A modern interpretation of the information modeling concept and the main measures contributing to the forecasting business processes development in the industry have been proposed. The goals and objectives of economy digitalization, contributing to the business processes forecasting in the industry, have been considered and systematized. The principles of forecasting business processes, promising variations of improving the quality of construction facilities and reducing risks and costs in the supply of building materials have been discussed. It has been shown how the evolution of forecasting approaches in the Russian building materials industry goes through certain stages of forecasting methodologies. Modern methodological approaches consider qualitative and quantitative methods of forecasting business processes in the building materials industry. The impact of digital economy on forecasting paradigms in the digital era has been reflected, which transforms forecasting from reactive extrapolation into proactive prediction through several mechanisms. The importance of modern issues and theoretical gaps in forecasting business processes, which, despite methodological advances, persist in a significant way, has been indicated. The importance of theoretical and practical issues in the industry – data fragmentation, uncertainty caused by sanctions, digital inequality, and the conceptual gap – has been highlighted.

Keywords

Business processes, modeling, forecasting, construction materials industry, digitalization, economics

For citation: N.V. Vozgoment, O.Ye. Astafyeva (2026) Business process forecasting in the building materials industry. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 70-80.

© N.V. Vozgoment, O.Ye. Astafyeva, 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Цифровизация экономики оказывает существенное влияние на развитие промышленности, изменение в структуре организации производства за счет применения современных технологий и осуществления производственных процессов с применением современных достижений научных знаний. Применительно к отрасли промышленности строительных материалов можно утверждать, что грамотное использование цифровых решений в бизнес-процессах приводит к эффективному использованию ресурсов и обеспечению спроса на рынке строительных материалов, что является приоритетной задачей при достижении ключевых показателей стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации (далее – РФ, Россия) на период до 2030 г.

В последние годы, несмотря на санкционное давление, наблюдается повышение темпа роста экономики промышленного строительства. Согласно Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности (далее – Стратегия), скорректированы показатели производства стройматериалов. С данной инициативой выступило Министерство промышленности и торговли РФ, предложив следующие изменения[1]:

– изменить срок реализации Стратегии, увеличив его на перспективу до 2035 г.;

– по срокам, задачам и индикаторам синхронизировать Стратегию развития промышленности строительных материалов (далее – Стратегия ПСМ) со Сводной стратегией развития обрабатывающей промышленности РФ[2];

– предусмотреть в рамках реализации Стратегии ПСМ систему учета углеродного следа, а также систему по обеспечению вовлечения во вторичный оборот отходов, образующихся от сноса объектов капитального строительства;

– с целью увеличения количества строящихся энергоэффективных зданий разработать в рамках реализации Стратегии ПСМ свод правил – «Здания высоких классов энергетической эффективности. Правила проектирования» [1].

ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

Преобразование производственных процессов, обусловленных цифровой трансформацией и требованиями достижения целей и задач, определяемых государственными программами развития, осуществляется под влиянием экзогенных и эндогенных факторов, что требует адаптации деятельности промышленных предприятий и формирования новых подходов к обеспечению промышленного развития с применением цифровых инструментов и возможностей.

При рассмотрении теоретических основ, методологических подходов и существующего инструментария прогнозирования бизнес-процессов в промышленности строительных материалов России определена необходимость их актуализации в рамках парадигмы цифровой экономики [2]. При синтезировании данных по темпам развития промышленности, научных исследований и технологический тенденций установлены теоретические положения как основа для формирования инструментов повышения конкурентоспособности с помощью передовых методологий прогнозирования развития.

Основные теоретические концепции и конструкции в прогнозировании бизнес-процессов в промышленности строительных материалов включают системный подход к оценке будущих состояний бизнес-процессов производства, распределения ресурсов и динамики рынка с применением количественных и качественных методов прогнозирования.

В контексте прогнозирования можно выделить несколько теорий.

1. Теория системной динамики. Деятельность промышленности строительных материалов представляется как совокупность сложных систем с взаимозависимыми факторами (ресурсы, материалы, рабочая сила), где изменения в одном компоненте создают волновые эффекты на протяжении всего жизненного цикла выпускаемого продукта. Волатильность отечественного строительного рынка усиливает эти тенденции, требуя сложных подходов к моделированию. Теория системной динамики концептуализирует развитие производственных предприятий как сложных адаптивных систем, в которых материальные

[1] Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года. Режим доступа: https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adbc7/documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

[2] Там же.

потоки, динамика труда и нормы взаимодействуют нелинейно. Нестабильный рынок России усиливает циклы обратной связи, что требует разработки моделей развития, учитывающих сбои, вызванные санкциями и политику импортозамещения [3].

2. Пространственная экономика. Региональные различия существенно влияют на прогнозирование бизнес-процессов. Пространственные авторегрессионные модели (англ. Spatial Autoregressive Models, далее – SAR) учитывают межрегиональные зависимости, где внедрение технологий в одном регионе влияет на траектории развития соседних регионов. Технологическая диффузия демонстрирует кластерные закономерности, заключающиеся в том, что инновационные центры, такие как Москва и Санкт-Петербург, генерируют эффекты перетока, в то время как богатые ресурсами регионы (Урал, Сибирь) остаются в большей части центрами запаса минерального сырья для производства, так как обладают низкой включенностью месторождений в общую схему переработки и изготовления строительной продукции при формировании инфраструктуры отрасли [4].

3. Теория интеграции цифровой экономики. Конвергенция физических производственных процессов с цифровыми технологиями создает новые парадигмы прогнозирования. Сосредоточение России на процессах импортозамещения и технологическом суверенитете формирует уникальные пути цифровой трансформации, отличные от западных моделей, но все больше соответствующие восточным стратегиям цифровизации. Теория цифровой интеграции исследует, как новые технологии перестраивают парадигмы прогнозирования. Стремление России к технологическому суверенитету способствовало появлению особых подходов к применению технологий информационного моделирования (далее – ТИМ) и внедрению искусственного интеллекта (далее – ИИ), отдавая приоритет цифровизации, ориентированной на человека, наряду с операционной эффективностью [5].

Основные подходы прогнозирования в промышленности отражены в табл. 1.

Таблица 1

Основные подходы прогнозирования в промышленности

Основные подходы и аспекты	**Ключевые компоненты**	**Сфера применение в российской промышленности**
Системная динамика	Контуры обратной связи, временные задержки, нелинейные зависимости	Моделирование сбоев в цепочке поставок из-за санкций и эффектов импортозамещения
Цифровая трансформация	ТИМ, Интернет вещей, интеграция ИИ, экосистемы данных	Национальные стратегии внедрения ТИМ и инициативы «умного» города
Пространственная взаимозависимость	Эффект географической близости, переток знаний	Региональные модели распространения технологий в области передовых производственных технологий

Составлено авторами по материалам исследования

Эволюция подходов к прогнозированию в промышленности строительных материалов в российской отрасли проходит через определенные этапы, характеризуемые появлениям различных методологий прогнозирования [6]:

– советский период (до 1990-х гг.) – характеризуется централизованным планированием с детерминированными моделями, основанными на нормативных расчетах ресурсов (эти подходы сверху-вниз были нечувствительны к рыночным показателям и стимулированию к внедрению инноваций, что отражалось в показателях низкой эффективности реализуемых проектов);

– переходный период (1990–2010-е гг.) – происходило введение прогнозирования, учитывающего рыночные факторы и переменные инфляции, потоки иностранных инвестиций и западные технологии управления проектами, наблюдались хронические неточности прогнозирования, что отражалось в показателях перерасходом средств на 20–55 % из-за экономической нестабильности и институциональных слабостей;

– появление цифровых технологий (2020-е гг. – настоящее время) – преобладает интеграция предиктивной аналитики, ИИ и больших данных (англ. Big Data, далее – BD), текущие инициативы направлены на преодоление уникальных проблем России: реконфигурация цепочки поставок, вызванная санкциями, пространственная неоднородность технологических возможностей и ускоренные требования цифрового

суверенитета (выделение Фондом национального благосостояния 400 млрд руб. на инфраструктурные проекты 2021–2023 гг. является примером прогнозирования развития экономики в среднесрочной перспективе)[3].

При рассмотрении методологических основ прогнозирования бизнес-процессов отчетливо прослеживаются некоторые закономерности, определяющие практику прогнозирования в промышленности строительных материалов, которая прошла через определенные этапы [7]:

– советские системы (до 1990-х гг.) – централизованные нормативные модели, неспособные реагировать на потребности рынка;

– переходный период (1990–2010-е гг.) – рыночные адаптации, осложненные гиперинфляцией и институциональной нестабильностью, приводят к перерасходу средств на 20–55 %;

– цифровая эпоха (2020-е гг. – настоящее время) – подходы, основанные на данных с использованием Интернета вещей, ИИ и ТИМ и поддерживаемые государственными инициативами, такими как инфраструктурная программа Фонда национального благосостояния стоимостью 400 млрд руб. (5,5 млрд долл. США)[4].

Современные методологические подходы учитывают качественные и количественные методы прогнозирования бизнес-процессов в промышленности строительных материалов. Цифровая экономика как новая парадигма прогнозирования в современных условиях преобразует его из реактивной экстраполяции в упреждающее предсказание посредством следующих механизмов [8].

1. Генерация набора данных. Интенсивность данных приводит современные отрасли промышленности строительных материалов к генерации огромных наборов данных с датчиков Интернета вещей, моделей ТИМ и телеметрии оборудования. Российские компании все чаще используют их для предиктивного обслуживания и оптимизации ресурсов, хотя фрагментация данных по регионам остается барьером.

2. Применение ИИ. Национальная стратегия развития промышленности РФ до 2030 г. отдает приоритет разработке приложений в части интеграции ИИ[5]. Компьютерное зрение позволяет отслеживать прогресс, обработка естественного языка анализирует нормативные документы, а алгоритмы машинного обучения предсказывают колебания цен на строительные материалы. Гуманизация ИИ – баланс между эффективностью и социальными соображениями – представляет собой отличительный российский подход, подчеркивающий корпоративную социальную ответственность при технологическом развертывании.

3. Информационное моделирование зданий (ТИМ) как цифровая основа строительства в России. ТИМ позволяет проводить моделирования в 4D (время) и 5D (стоимость). Расширенные реализации включают переменные цепочки поставок и нормативные ограничения, создавая актуальные прогнозы, которые обновляются в режиме реального времени по мере изменения параметров проекта.

Методологическая основа прогнозирования бизнес-процессов учитывает количественные и качественные подходы [9]. Количественные подходы включают следующие методы:

– авторегрессионное моделирование – анализ временных рядов (далее – ARIMA) остается распространенным для прогнозирования стоимости материалов, но требует экспертной корректировки с учетом геополитических потрясений (прогнозы цен на арматурную сталь демонстрируют на 30–40 % более высокую точность при объединении статистических моделей с корректировками по методу Дельфи с учетом влияния санкций);

– пространственная эконометрика – модели SAR учитывают региональные взаимозависимости в принятии технологий, а исследования подтверждают, что регионы с сильными исследовательскими организациями (например, Москва, Санкт-Петербург) генерируют пространственные эффекты перетока, ускоряя развитие передовых производственных технологий соседних регионов;

– машинное обучение – нейронные сети обрабатывают неструктурированные данные из спутниковых снимков, погодных условий и баз данных поставщиков для прогнозирования задержек.

К качественному и гибридному подходам относятся:

– планирование сценариев – критически важно при санкционном давлении (российские подрядчики разрабатывают оптимистичные варианты взаимодействия, представленного технологическим партнерством

[3] Россия выделит 400 млрд рублей на инфраструктурные проекты. Режим доступа: https://www.aa.com.tr/ru/мир/россия-выделит-400-млрд-рублей-на-инфраструктурные-проекты/2693095 (дата обращения: 21.11.25)

[4] Там же.

[5] Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года. Режим доступа: https://minpromtorg.gov.ru/storage/797ced43-043d-4b4e-b72b-3d36984adbc7/documents/3a3eaba0-c6e7-4094-ad3a-5bbf8f3048ce/1bde905b-0eae-45d4-81e9-37bc043f8311.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

с Азией, пессимистичные (при длительной изоляции) и инерционные (текущие тенденции) сценарии для стресс-тестирования стратегий);

– экспертные системы – инкапсуляция знаний в области сохраняет институциональную память в условиях утечки мозгов. Такие системы, как StroyExpert, интегрируют нормативные знания, региональные ограничения поставок и исторические данные о производительности[6].

Сравнение моделей прогнозирования отражено в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение моделей прогнозирования

Модель	**Диапазон точности**	**Лучший контекст приложения**	**Проблемы внедрения в России**
ARIMA с экспертной настройкой	Количественный, 70–85 %	Прогнозирование стоимости материалов	Нестабильность санкций требует частой перекалибровки модели
Пространственные модели SAR	Количественный, 75–90 %	Региональное распространение технологий	Несогласованность данных по регионам
Нейронные сети	Количественный, 80–92 %	Прогнозирование рисков расписания	Требования к вычислительным ресурсам
Анализ сценария	Качественный	Стратегическое планирование	Когнитивные искажения при разработке сценария

Составлено авторами по материалам исследования

При этом региональные и секторальные аспекты вызывают пространственную неоднородность: отрасль промышленности в части строительных материалов в России демонстрирует волатильность от уровня спроса и наличия государственных программ и целей, опубликованных в национальных программах развития отрасли. Центральный округ (Москва) доминирует в коммерческой строительной промышленности с долей рынка 35–40 %, в то время как Сибирь фокусируется на промышленных проектах, связанных с ресурсами.

Пространственное моделирование SAR подтверждает наличие двух отдельных кластеров:

– группа 1 (наукоемкие): Москва, Санкт-Петербург, Татарстан – по плотности научно-исследовательской организации;

– группа 2 (трудоемкие): Урал, Сибирь – в зависимости от наличия технического персонала и доступа к сырью.

Секторальные различия в указанных регионах в части подходах к прогнозированию бизнес-процессов существенно различаются в зависимости от сегмента:

– жилищный – промышленность строительных материалов составляет 40–45 % рыночной стоимости, прогнозирование учитывает демографические тенденции, ставки по ипотеке (объем достиг 687,5 млрд руб./6,9 млрд долл. США в 2024 г.) и государственные программы[7];

– инфраструктурный – транспорт доминирует (на него выделено 7 трлн руб. до 2025 г.), при прогнозировании необходим пересмотр тенденций по импортозамещению западных технологий и геополитические приоритеты.

Исследование в области прогнозирования бизнес-процессов в промышленности показывает наличие современных проблем и теоретических пробелов:

– фрагментация данных;

– неопределенность, вызванная санкциями;

– цифровое неравенство;

– недостаточность концептуализации подходов к прогнозированию.

Наличие разрозненности в информационных системах государственных учреждений (Федеральная служба государственной статистики), государственных предприятий (открытое акционерное общество «РЖД») и частных подрядчиков приводят к несогласованности прогнозных данных. Сокращение на 40 %

[6] Syrian Legal Development Programme. Involvement of Russian Iranian and Chinese companies in Syria. Режим доступа: https://sldp.ngo/wp-content/uploads/2022/01/Involvement-of-Russian-Iranian-and-Chinese-companies-in-Syria-1-2.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

[7] Размер рынка строительства в России, анализ тенденций по секторам, конкурентный ландшафт и прогноз на 2029 (Q2 2025). Режим доступа: https://www.globaldata.com/store/report/russia-construction-market-analysis/ (дата обращения: 25.11.2025).

бюджета инфраструктуры «РЖД» на 2025 г. (890 млрд руб.) демонстрирует, как внезапные фискальные изменения нарушают прогнозы[8].

Запреты на западные технологии и финансовые ограничения создают нелинейные разрывы. Традиционные модели прогнозирования способствуют перестройке цепочек поставок и уменьшению неопределенности по качеству замещения.

Региональные технологические разрывы создают асимметричную точность прогнозирования. В то время как Москва внедряет предиктивную аналитику на основе ИИ, отдаленные регионы полагаются на эвристические методы с ошибками прогнозирования на 30–50 % выше.

Современные теории неадекватно рассматривают парадокс управления и инноваций – то, как ориентированная на государство промышленная политика (импортозамещение, технологический суверенитет) одновременно способствует мобилизации ресурсов и ограничивает инновации посредством бюрократического контроля. Требование Москвы к ТИМ в государственных проектах повысило точность прогнозирования на 25 % для крупных подрядчиков. Однако пространственный анализ показывает, что внедрение технологии падает до 15 % в округах Поволжья и Сибири из-за дефицита обучения и инфраструктурных ограничений, что усугубляет региональные различия в возможностях прогнозирования.

Развитие теории прогнозирования требует рассмотрения новых возможностей, появление которых определенно цифровизацией:

– гибридные системы ИИ и человеческого интеллекта – мезоуровневые структуры, уравновешивающие алгоритмическую эффективность с социальной ответственностью (отечественные исследователи предлагают модели «очеловеченного искусственного интеллекта», включающие измерения социальной ответственности в предиктивную аналитику, особенно для воздействия на рабочую силу);

– интеграция пространственно-временного прогнозирования – объединение подходов SAR с данными цифрового двойника в реальном времени может сократить региональные различия в прогнозах на 30–40%, при этом учитывая географическое разнообразие России;

– модели теории устойчивости: структуры, предвосхищающие системные потрясения (санкции, пандемии) посредством адаптивного планирования сценариев – методология прогнозирования затрат, включающая геополитические факторы риска, обеспечивает основополагающую работу;

– прогнозирование на основе блокчейна – распределенные реестры для обеспечения прозрачности цепочки поставок могут снизить риски санкций за счет проверки источников материалов и происхождения оборудования.

Интегрированная парадигма теоретического ландшафта для прогнозирования бизнес-процессов в отраслях промышленности России отражает уникальное положение сектора на пересечении цифровой модернизации, пространственной сложности и геополитического давления. Основные теоретические конструкции должны развиваться дальше простой адаптации западных моделей, чтобы разрабатывать действительно контекстно-зависимые структуры, включающие:

– пространственно-секторальные взаимодействия – явное моделирование того, как региональные преимущества (исследовательские институты, доступ к ресурсам) пересекаются с секторальной динамикой (жилищный бум, приоритеты инфраструктуры);

– цифровое физическое управление – новые теоретические конструкции для управления экосистемами данных в условиях политики импортозамещения и требований технологического суверенитета, показателями устойчивости являются количественные показатели надежности прогнозов в условиях санкций.

Будущее развитие должно отдавать приоритет гибридным интеллектуальным системам, которые используют сильные стороны российской науки в математическом моделировании. Интеграция пространственной эконометрики с потоками цифровых данных в реальном времени представляет собой способ сокращения региональных различий в прогнозировании. Рынок строительства в России развивается в направлении прогнозируемой стоимости в теоретически обоснованные методы прогнозирования, что будет все больше определять конкурентное преимущество в отрасли, где точность прогнозирования напрямую транслируется в жизнеспособность и прибыльность проекта.

[8] Российский строительный рынок по типу (ремонт и новое строительство), по секторам (недвижимость, инфраструктура и промышленность). Режим доступа: https://www.nextmsc.com/report/russia-construction-market (дата обращения: 25.11.2025).

Данная основа обеспечивает концептуальную инфраструктуру для разработки контекстно-релевантных методологий прогнозирования, которые признают уникальный путь цифровой трансформации России, пространственную неоднородность и институциональную среду. Последующие исследования должны эмпирически проверить эти теоретические положения с помощью исследований регионального строительного комплекса и отраслевых форм территориального планирования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Концептуальная модель интеграции бизнес-процессов промышленности и смежных отраслей-потребителей строительных материалов представляет процесс взаимодействия прогнозирования бизнес-процессов в промышленности строительных материалов и разработки стратегий развития, учитывающей прогнозные данные по потреблению строительных материалов смежными отраслями.

Выявлены следующие проблемы внедрения прогнозирования бизнес-процессов промышленности строительных материалов:

– асимметрия данных из-за отсутствия у большинства предприятий строительной промышленности интегрированных ERP-систем, что ограничивает точность прогнозов;

– пространственная фрагментация из-за недостаточного применения моделей SAR, включающих переменные трансграничной логистики;

– неопределенность регулирования (частые пересмотры стандартов ГОСТ требуют нормативного прогнозирования в режиме реального времени).

Анализ основных теорий прогнозирования бизнес-процессов промышленности строительных материалов (BPF) представлен в табл. 3.

Таблица 3

Теоретические принципы BPF промышленности строительных материалов

Теории и концепции	Основная предпосылка	Подходы к прогнозированию	Применение в промышленности
Теория систем	Бизнес-процессы – это взаимозависимые подсистемы, реагирующие на внешние/внутренние раздражители	Динамическое имитационное моделирование с петлями обратной связи	Прогнозирование должно учитывать волновые эффекты (например, санкции, нарушающие цепочки поставок материалов → задержки проектов → перерасход средств)
Теория экономической сложности	Рынки – это динамичные, нелинейные системы, в которых агенты адаптируются к неопределенности	Агентное моделирование + моделирование Монте-Карло	Алгоритмы должны учитывать инфляцию в России, региональный разрыв в рабочей силе и геополитические потрясения
Концепция цифровой трансформации	Экосистемы, основанные на данных, позволяют проводить предиктивную аналитику в реальном времени	Предиктивная аналитика на основе искусственного интеллекта с интеграцией Интернета вещей	Интеграция ТИМ (4D-/5D-моделирование), Интернет вещей (датчики оборудования) и ИИ для адаптивного прогнозирования

Составлено авторами по материалам исследования

Основные задачи развития промышленности для хозяйствующих субъектов отражены в стратегических императивах для строительных компаний в цифровой экономике России (табл. 4).

Таблица 4

Стратегические императивы в цифровой экономике

Задача разработки	Метрика прогнозирования	Требования к прогнозированию	Стратегическое выравнивание	Механизм реализации	Стратегический результат
Технологический суверенитет	Индекс импортозамещения (ИСИ)	Прогнозировать пути замены санкционированных материалов/оборудования	Доктрина национальной безопасности	Алгоритмы прогнозной диверсификации поставщиков	Снизить зависимость от импорта на 40–60 % к 2030 г. (согласно Стратегии развития промышленности России до 2024 г.)[9]
Пространственная интеграция	Коэффициент межрегиональной мобильности ресурсов	Модель межрегиональных потоков ресурсов (труд, материалы)	Программы регионального развития	Гравитационные модели потоков труда/материалов	Преодоление разрыва в производительности
Цифровая зрелость	Способность «усваивать» технологии	Прогноз окупаемости инвестиций в внедрение технологий (ИИ, ТИМ)	Корпоративная инновационная стратегия	Дорожные карты интеграции ТИМ-ERP	Достижение экономии средств на 25–30 % за счет профилактического обслуживания и сокращения отходов[10]
Повышение устойчивости	Оценка системного риска	Количественная оценка системных рисков (санкции, инфляция)	Управление рисками предприятия	Моделирование распространения ударной волны	Поддержание рентабельности > 15 % в условиях нестабильной себестоимости производства

Составлено авторами по материалам исследования

Стратегическая структура планирования на основе прогнозных показателей находит отражение в связи показателей прогноза с корпоративной стратегией хозяйствующего субъекта (табл. 5).

Таблица 5

Матрица стратегического планирования на основе прогнозов

Стратегическая цель	Индикатор прогноза	Тактические действия	Уровень реализации
Повышение конкурентоспособности	Прогнозы рыночного спроса	Выделение 70 % капитальных затрат на сегменты с высоким ростом	Корпоративный, микро-уровень
Масштабирование инноваций	Уровень распространения технологий (внедрение ТИМ)	Сотрудничество с региональными университетами для подготовки технических специалистов	Региональный, мезо-уровень
Лидерство в стоимости	Волатильность цен на материалы (≥ 18 % для импортных ресурсов)	Локализовать цепочки поставок: перейти на отечественных поставщиков стали/бетона	Оперативный, макро-уровень
Снижение риска	Вероятность задержек проекта (≥ 30 дней) из-за узких мест в разрешениях	Интеграция API (англ. Application Programming Interface – Интерфейс прикладного программирования)	Проект

Составлено авторами по материалам исследования

[9] Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности России до 2024 года и на период до 2035 года. Режим доступа: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/62961.html (дата обращения: 25.11.2025).

[10] Основные тенденции и возможности на российском строительном рынке до 2025 года. Режим доступа: https://www.businesswire.com/news/home/20211222005327/en/Key-Trends-and-Opportunities-in-the-Russian-Construction-Market-to-2025-ResearchAndMarkets.com(дата обращения: 25.11.2025).

Так, при цифровой трансформации «Группы ЛСР», являющейся промышленной строительной компанией, стратегическое планирование осуществлялось на основе прогнозов развития с дальнейшей разработкой стратегии лидерства, заключающейся в переводе инвестиций на сегмент Москва–Санкт-Петербург, оптимизации затрат за счет учета при заключении контрактов на поставку арматуры прогноза по повышению ее стоимости и масштабирования инноваций по применению ТИМ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При рассмотрении моделей прогнозирования бизнес-процессов следует учитывать региональные аспекты, поскольку сфера применения указанных моделей для повышения конкурентоспособности предприятий в промышленности вызывает существенные различия в соответствующих областях [10]:

– жилой сектор (доля рынка 40–45 %) – обусловлен демографическими тенденциями и государственными целями;

– инфраструктура – геополитически чувствительные проекты, такие как коридор Европа – Западный Китай, требующие прогнозирования с учетом санкций;

– промышленность – инициативы по возвращению производства, требующие моделирования локализованной цепочки поставок;

– региональный анализ подтверждает выраженный цифровой разрыв, например, точность прогнозов уменьшается в регионах, в которых слабо развито применение ТИМ.

В качестве основных барьеров, сдерживающих развитие теорий прогнозирования бизнес-процессов, можно выделить следующие аспекты:

– фрагментация данных – разрозненные системы между федеральными службами (Министерство строительства РФ, Министерство промышленности и торговли РФ), госпредприятиями («РЖД») и подрядчиками;

– неопределенность санкций – нелинейные сбои из-за запретов на ввоз оборудования и наличие финансовых ограничений;

– пространственная асимметрия – ошибки прогнозирования на 30–50% выше в периферийных регионах;

– парадокс управления инновациями – противоречие между индустриализацией, направляемой государством, и инновациями снизу-вверх.

Будущие перспективные направления исследования прогнозирования бизнес-процессов в промышленности включают:

– гибридные интеллектуальные системы – интеграция алгоритмической эффективности с аспектами корпоративной социальной ответственности;

– пространственно-временное моделирование – объединение структур SAR с данными цифровых двойников в реальном времени;

– подходы к теории устойчивости – количественная оценка способности к адаптации в условиях системных потрясений;

– прогнозирование с использованием технологий блокчейн – повышение прозрачности цепочки поставок для поставщиков.

Теоретическое значение для контекстно-зависимых моделей заключается в уникальном сочетании пространственной неоднородности, императивов цифрового суверенитета и институциональных ограничений в России.

Развитие пространственно-временных взаимодействий в дальнейшем будет связано с преобладанием мезоуровневых интеграций. Для завершения анализа основных моделей прогнозирования бизнес-процессов в промышленности необходимо определить концептуальные положения прогнозирования бизнес-процессов и основные задачи промышленного развития хозяйствующих субъектов, стратегического планирования их деятельности по производству промышленной продукции на основе прогнозных показателей соответствующего уровня. Структурированный анализ объединяет теоретические положения, задачи промышленного развития и связи стратегического планирования при прогнозировании бизнес-процессов в промышленности.

Согласовывая прогнозные показатели (материальная волатильность, региональный спрос, кривые внедрения технологий) с задачами национальных программ промышленного развития, предприятия могут преобразовать прогнозные идеи (знания) в конкурентное преимущество. Можно отметить, что прогнозирование бизнес-процессов в промышленности как задача научного исследования тесно связана

с необходимостью разработку инструментария, учитывающего целевые показатели развития промышленности и повышения ее конкурентоспособности, установленные в национальных программах.

В дальнейших исследованиях будет предложено количественно оценить рентабельность инвестиций при применении инструментов прогнозирования бизнес-процессов в промышленности по уровням (макро-, микро-, мезо-) с целью определения достижимости цели промышленного развития в условиях цифровой экономики в целом с учетом возможностей, обусловленных применением цифровых решений.

Список литературы

1. Придвижкин, С. В., Баженов, О. В., Шевелева, А. Е. BIM-Lean-Синергия. Инструменты технологического обеспечения бережливого строительства / С. В. Придвижкин, О. В. Баженов, А. Е. Шевелева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 2, № 6. – С. 98–104. – EDN YSZGYH.
2. Шарманов, В. В., Симанкина, Т. Л., Мамаев, А. Е. Контроль рисков строительства на основе BIM-технологий / В. В. Шарманов, Т. Л. Симанкина, А. Е. Мамаев // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2017. – № 12(63). – С. 113–124. – EDN YNXKEA.
3. Кривенко, Н. В. Импортозамещение как инструмент стабилизации социально-экономического развития регионов / Н. В. Кривенко, Д. С. Епанешникова // Экономика региона. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 765–778. – DOI ekon.reg.10.17059/2020–3-7.
4. Смышляева, Е. Г. Актуальность использования BIM-технологий в строительной отрасли / Е. Г. Смышляева // Бюллетень науки и практики. – 2022. – Т. 8, № 3. – С. 279–282. – EDN CCDEVS.
5. Ряскова, Н. (2015). Финансовые риски, их сущность и классификация / Н. Ряскова // Российский бухгалтер. – 2015. – № 12. – С. 94–108.
6. Дьячкова, О. Риски хозяйственной деятельности и их влияние на показатели отчетности / О. Дьячкова // Практический бухгалтерский учет. Официальные материалы и комментарии. – 2012. – № 11.
7. Стафиевская, М. В. Бухгалтерский учет рисков в коммерческих организациях / М. В. Стафиевская // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35(329). – С. 16–29. – EDN SNYCTX.
8. Бурова, О. А. Применение BIM технологий в строительстве: отечественный и мировой опыт / О. А. Бурова, А. С. Божик, А. В. Шевцов // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2020. – № 2. – С. 84–90. – EDN HYOTET.
9. Инновационная Экономика: Учебное пособие / Е. Ю. Сидорова, Д. Ю. Бобошко, В. Ю. Ершова [и др.]. – 1-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 334 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15480-1. – EDN CDQIDT.
10. Чан, Х. Устойчивость и адаптивность цепочек поставок в условиях санкций: выводы эмпирического анализа и управленческие решения / Х. Чан, В. Ло, И. А. Карачун // Белорусский экономический журнал. – 2025. – № 4(113). – С. 133–151. – DOI 10.46782/1818-4510-2025-4-133-151. – EDN HWOLQV.

References

1. Pridvizhkin, S. V., Bazhenov, O. V., & Sheveleva, A. E. (2017). Bim-Lean-synergy. Technological support tools of lean construction. *Economy and management: problems, solutions, 2*(6), 98–104. (In Russian).
2. Sharmanov, V. V., Simankina, T. L., & Mamaev, A. E. (2017). Risk control of construction based on BIM-technologies. *Construction of unique buildings and structures, 12*(63), 113–124. (In Russian).
3. Krivenko, N. V., Epaneshnikova, D. S. (2020). Import Substitution as a Stabilization Tool for the Socioeconomic Development of Regions. Economy of Region, 16(3), 765–778. (In Russian). https://doi.org/ekon.reg.10.17059/2020–3-7.
4. Smyshlyaeva, E. (2022). The Relevance of Using BIM Technologies in the Construction Industry. *Bulletin of Science and Practice, 8*(3), 279–282. (In Russian).
5. Ryaskova, N. (2015). Financial risks, their essence and classification. *Russian accountant, 12*, 94–108. (In Russian).
6. Dyachekova, O. (2012) Business risks and their impact on reporting. *Practical accounting. Official materials and comments, 11.* (In Russian).
7. Stafievskaya, M. V. (2014). Accounting of risks in commercial organizations. *International accounting, 35*, 32–35. (In Russian).
8. Burova, O. A., Bozhik, A. S., & Shevtsov, A. V. (2020). Application of BIM technologies in construction: domestic and world experience. *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law, 2*, 84–90. (In Russian).
9. Sidorova, E. N., Boboshko, D. N., Yerova, V. N. (2024). *Innovative Economics*. 1st ed. Moscow: Yurait.
10. Chang, H., Luo, W., & Karachun, I. A. (2025). Resilience and optimization of supply chains in Belarus and Russia under sanctions. Belorussian Economic Journal, 4(113), 133–151. (In Russian). https://doi.org/10.46782/1818-4510-2025-4-133-151).

УДК 379.85 JEL R58 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-81-95

Мультипликативный эффект от нового механизма формирования региональной политики развития туристской индустрии на основании программно-проектного подхода (на примере Владимирской области)

Дерен Иванна Ивановна[1,2]

Д-р экон. наук, проф. каф. гуманитарных и социально-экономических дисциплин[1], проф. каф. финансов[2]

ORCID: 0000-0001-9652-4092, e-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Земляникина Анастасия Дмитриевна[2]

Соискатель

ORCID: 0009-0007-5494-3329, e-mail: n.zemlanikina@mail.ru

[1]Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний, г. Владимир, Россия

[2]Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Владимир, Россия

Аннотация

Сегодня требуются донастройка и оптимизация государственных программ развития туризма ввиду учета мультипликативных эффектов туризма в иных сферах экономики. Разработаны практико-ориентированные рекомендации по формированию государственной программы Владимирской области в виде комплексной программы на основании программно-проектного подхода и методики расчета данных эффектов. Методологическую основу исследования составили ключевые положения теории мультипликатора Дж. Кейнса и современные концепции институциональной экономики. Для анализа экономических процессов применялся классический кейнсианский подход, базирующийся на взаимосвязях между инвестициями, потреблением и общим уровнем занятости. Важнейшую роль в расчетах играли инструменты экономико-математического моделирования, среди которых особое внимание уделялось решению системы линейных уравнений. Информационную базу исследования составили данные государственных программ Владимирской области по развитию туризма за период с 2018 г. по 2024 г. Апробация предложенной методики подтвердила прецедент несбалансированности параметров и формальность использования механизма государственных программ, в целях исключения которого разработан проект региональной программы по развитию туризма в качестве комплексной, приведен перечень ее компонентов с применением программно-проектного подхода. Результаты исследования являются основой для разработки и наполнения профильных стратегий и программ развития туризма, учитывающих максимизацию его положительного влияния на экономику и общество.

Ключевые слова

Мультипликативный эффект, экономика туризма, государственная программа, эффективность, туристский продукт, мультипликатор, показатели

Для цитирования: Дерен И.И., Земляникина А.Д. Мультипликативный эффект от нового механизма формирования региональной политики развития туристской индустрии на основании программно-проектного подхода (на примере Владимирской области)//Вестник университета. 2026. № 2. С. 81-95.

© Дерен И.И., Земляникина А.Д., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons "Attribution" («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Multiplier effect of the new mechanism for forming regional policy for tourism industry development based on the program-project approach (the Vladimir Region case)

Ivanna I. Deren[1,2]

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Humanitarian and Socio-Economic Disciplines Department[1], Prof. at the Finance Department[2]

ORCID: 0000-0001-9652-4092, e-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Anastasia D. Zemlyanikina[2]

Applicant

ORCID: 0009-0007-5494-3329, e-mail: n.zemlanikina@mail.ru

[1]Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service, Vladimir, Russia

[2]Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia

Abstract

Today, additional adjustment and optimization of state tourism development programs are required due to the multiplicative effects of tourism in other sectors of economy. Practice-oriented recommendations have been developed for forming the state program in the Vladimir Region in the form of a comprehensive program based on a program-design approach and a methodology for calculating these effects. The methodological basis of the study has been the key provisions of J. Keynes' multiplier theory and modern concepts of institutional economics. The classical Keynesian approach has been used to analyze economic processes, based on the interrelationships among investment, consumption, and general level of employment. The most important role in the calculations has been played by the economic and mathematical modeling tools, among which special attention has been paid to solving a linear equations system. The information base of the study has been made up of data from the Vladimir Region state programs for developing tourism for the period from 2018 to 2024. The proposed methodology approbation confirmed the precedent of parameters imbalance and formality of using the state programs mechanism, in order to eliminate which a draft regional program for developing tourism has been created as an integrated one, and a list of its components has been provided using a program-project approach. The study results are the basis for developing and implementing specialized strategies and programs for tourism development, considering maximizing its positive impact on economy and society.

Keywords

Multiplier effect, tourism economy, state program, efficiency, tourism product, multiplier, indicators

For citation: Deren I.I., Zemlyanikina A.D. (2026) Multiplier effect of the new mechanism for forming regional policy for tourism industry development based on the program-project approach (the Vladimir Region case). *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 81-95.

© Deren I.I., Zemlyanikina A.D., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время туризм является одним из ключевых секторов экономики Российской Федерации (далее – РФ, Россия), способствуя созданию рабочих мест, привлечению инвестиций и развитию инфраструктуры каждого региона [1]. Одним из важнейших направлений государственной политики является привлечение внебюджетных инвестиций в сферу туризма. Для этого ежегодно разрабатываются новые и донастраиваются существующие меры государственной поддержки туристской сферы, в частности программы субсидирования, налоговые льготы.

Сейчас особенно важно определить такой управленческий подход, позволяющий оперативно реагировать на потребности туристской отрасли и адаптировать меры поддержки под актуальные вызовы. Всем вышеперечисленным факторам в полной мере отвечает программно-проектный подход. Следует отметить, что формирование и реализация государственных программ продолжительное время применяются не только в России, но и за рубежом. Внедрение проектного подхода в процессы управления государственными программами осуществлено только в 2021 г. С учетом новизны подхода требуются дальнейшие донастройка и оптимизация под процессы развития туристской индустрии каждого региона, в том числе Владимирской области [2].

Программно-проектный подход позволит эффективно управлять внебюджетными ресурсами, особенно важными для развития туристской сферы, и станет эффективным инструментом привлечения частных инвестиций в отрасль туризма. Вместе с тем программно-проектный подход поможет взаимоувязать все источники финансирования со стратегическими целями развития туристской отрасли [3].

Особенности государственного управления в туристской сфере требуют отдельного внимания, поскольку данная отрасль объединяет различных экономических агентов, включая материальное производство и услуги. Несмотря на важность комплексного планирования, в современной экономической науке недостаточно исследована специфика разработки государственных программ, ориентированных именно на развитие туризма. Это ограничивает возможности эффективного применения программно-проектного подхода на всех уровнях государственного управления, от федерального до муниципального. Без детального изучения особенностей формирования таких программ невозможно в полной мере задействовать имеющийся региональный потенциал для устойчивого развития туристской индустрии.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросы разработки и реализации государственных программ находятся в фокусе внимания специалистов как в области экономики, так и в областях управления, юриспруденции и иных гуманитарных направлений.

Среди зарубежных исследователей актуальными предметами изучения в рамках выбора механизма управления туристкой индустрией являются аспекты обеспечения эффективного использования региональных ресурсов, разработки специальных туристских продуктов, стимулирования инноваций в индустрии туризма за счет активизации процесса маркетизации индустрии туризма [4]. Особое внимание уделяется возможному «волновому эффекту» туризма, последствия которого могут носить как позитивный, так и негативный характер ввиду того, что туризм оказывает влияние на широкий спектр видов экономической деятельности и социальных сегментов [5].

Исследованию теоретических и практических аспектов применения программно-проектного подхода в государственном управлении, в том числе применительно к отдельным сферам реализации государственной политики, посвящен ряд работ отечественных ученых, таких как И.Л. Каверзин, М.Д. Чернов, О.О. Смирнова, Л.К. Бочарова, Л.А. Беляевская-Плотник, Ю.Н. Богданова, А.А. Блохин, Э.А. Адамян, А.Е. Китаев, И.И. Миронова и др. [3; 6; 7]. Согласно результатам исследований представленных ученых, программно-проектный подход является сердцевиной стратегического управления каждой сферой государственной политики, в том числе туристской сферы. Он дает возможность системно рассмотреть существующую проблему, поставить цели, обозначить целевые параметры, предусмотреть ресурсное обеспечение, необходимое для ее непосредственного решения, и обратиться к последовательным мероприятиям на основе принципов программного целеполагания.

На региональном уровне поиск наиболее оптимального механизма управления туристкой индустрией региона занимает центральное место в исследованиях Т.В. Косинец, по результатам которого автором представлен комплекс мер по совершенствованию действующих управленческих механизмов [8].

Мультипликативный эффект от развития туризма в маркетинговый среде, включая анализ компонентов маркетинговой среды туристкой отрасли, представлены в исследовании И.И. Черкасовой [9]. Вместе с тем необходимо отметить также разработку методологии оценки мультипликативного эффекта от развития туризма в валовом региональном продукте Владимирской области [9].

Некорректность целеполагания и формирования перечня основных мероприятий по развитию туристской индустрии Владимирской области обозначена в научных работах А.А. Абатурина, которым предложена и обоснована институциональная и инструментальная базы развития туристской индустрии Владимирской области, однако она включает укрупненные элементы управления на уровне региона и муниципалитетов области без детального описания их взаимоувязки [10].

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

В настоящее время, в период действия Стратегии развития туризма в России до 2035 г., установлены ключевые долгосрочные задачи по развитию внутреннего и въездного туризма[1]. Поступательное их решение окажет значительный положительный экономический эффект.

С учетом комплексности туристской отрасли развитие отдельных элементов сферы туризма и путешествий будет способствовать развитию других взаимосвязанных отраслей. В частности, проведение крупных спортивных мероприятий, которые способствуют как межрегиональному, так и въездному туризму, является прямым вкладом в валовой внутренний продукт России. Кроме того, осуществляются бюджетные инвестиции в объекты показа (в частности, работы по реконструкции и реставрации объектов культуры и искусства), проведение государственных и муниципальных закупок на организацию питания приглашенных гостей данных мероприятий, что также является поддержкой и стимулом к развитию таких объектов.

В целях максимизации экономического эффекта важно последовательно формировать государственную политику развития туризма, привлекающую инвестиции экономических агентов и обеспечивающую высокое качество туристских услуг. Основная задача государства заключается в выборе оптимального инструмента для реализации этой политики, что вызывает активные дискуссии среди представителей бизнеса и государственных органов.

В целях формирования объективного представления о финансовом обеспечении, выделяемом из бюджетов федерального и регионального уровней (Владимирской области), и планируемой результативности (достижение целевых параметров) проанализированы параметры (показатели, мероприятия и предусмотренное финансирование на их реализацию) государственных программ «Поддержка развития внутреннего и въездного туризма во Владимирской области на 2016–2022 годы» и «Развитие туризма во Владимирской области»[2].

При изучении приведенных перечней основных показателей и мероприятий в период с 2018 г. по 2024 г. выявлены следующие прецеденты несбалансированности.

1. При уменьшении финансирования показатели демонстрируют возрастающую тенденцию. В качестве примера можно привести 2020 г., в котором при финансировании в 10,5 млн руб. (на 47 % ниже 2019 г.) планировался рост основных показателей в 2 %.

2. Отдельной проблемой выступает временная несогласованность содержательной части государственной политики с переходом в 2021 г. на новую систему управления государственными программами. Не прослеживается преемственность показателей и мероприятий в полном объеме в новой структуре государственной программы по развитию туризма, вступившей в силу с 2021 г. Четко данный элемент раскрыт на примере трех показателей, действовавших с 2018 г. по 2020 г. включительно[3]. В новой структуре госпрограммы такие показатели не представлены и заменены на совершенно иные. Такая ситуация сигнализирует об отсутствии контроля за процессом стратегического планирования, следствием чего являются снижение исполнительской дисциплины и коэффициента полезного действия профильных ведомств.

---

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/ (дата обращения: 22.11.2025).

[2] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственные программы Владимирской области. Режим доступа: https://economy.avo.ru/gosudarstvennye-programmy-oblasti (дата обращения: 22.11.2025).

[3] Там же.

3. Установление показателей, не характеризующих специфику развития туристской отрасли. Четко иллюстрирует данную коллизию показатель «Количество проведенных исследований, разработка Стратегии развития туризма Владимирской области (нарастающим итогом)». Его содержательная часть отвечает характеристикам категории «Мероприятие (результат)» и не может являться показателем уровня профильной государственной программы. Включение таких показателей профильными ведомствами осуществляется в целях подбора наиболее удобных для реализации и предоставления отчетности параметров в ущерб наполнению действительно стратегически важными параметрами развития туристской отрасли.

Последствия данных коллизий очевидны: выполнив предусмотренные мероприятия, достигнув показателей, дублирующих такие мероприятия (например, показателей «Количество общественных инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой» и «Количество проведенных исследований, разработка Стратегии развития туризма Владимирской области (нарастающим итогом»), экономические показатели, характеризующие количественный и качественный объем реализации туристских услуг, будут либо не достигнуты, либо не рассчитаны. При таком подходе остается вне рамок мониторинга достижения целевых параметров развития туристской отрасли мультипликативный эффект от взаимосвязанных отраслей экономики.

ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Авторами разработан механизм управления туристской индустрией Владимирской области с использованием программно-проектного подхода для обеспечения ее динамичного развития (рис. 1). Данный подход позволяет аккумулировать усилия органов управления всех уровней, всевозможные источники финансирования для достижения национальных целей развития как России, так и Владимирской области. Реализуется это посредством интеграции параметров отраслевых государственных программ региона, влияющих на развитие туристкой индустрии региона.

Представленный механизм охватывает все уровни управления:

– уровень I – стратегическое управление, на котором осуществляются разработка стратегических приоритетов, нормативного обеспечения в области государственного управления развитием туризма и разделение полномочий федерального и регионального уровней в данной области;

– уровень II – оперативное управление, на котором осуществляется планирование достижения стратегических приоритетов уровня I, инструменты – государственные программы Владимирской области, а именно комплексная госпрограмма «Развитие туризма во Владимирской области», которая наиболее полно отвечает специфике туристской отрасли как сложной по составу межотраслевой системы с межведомственным взаимодействием;

– уровень III – локальное управление, объектом которого является конкретное муниципальное образование Владимирской области, имеющее статус городского округа или муниципального района (действующие муниципальные программы будут наследовать параметры, такие как показатели и мероприятия (результаты), с установленными значениями из комплексной государственной программы;

– уровень IV – взаимодействие с муниципальным сообществом граждан, бизнес-сообществом.

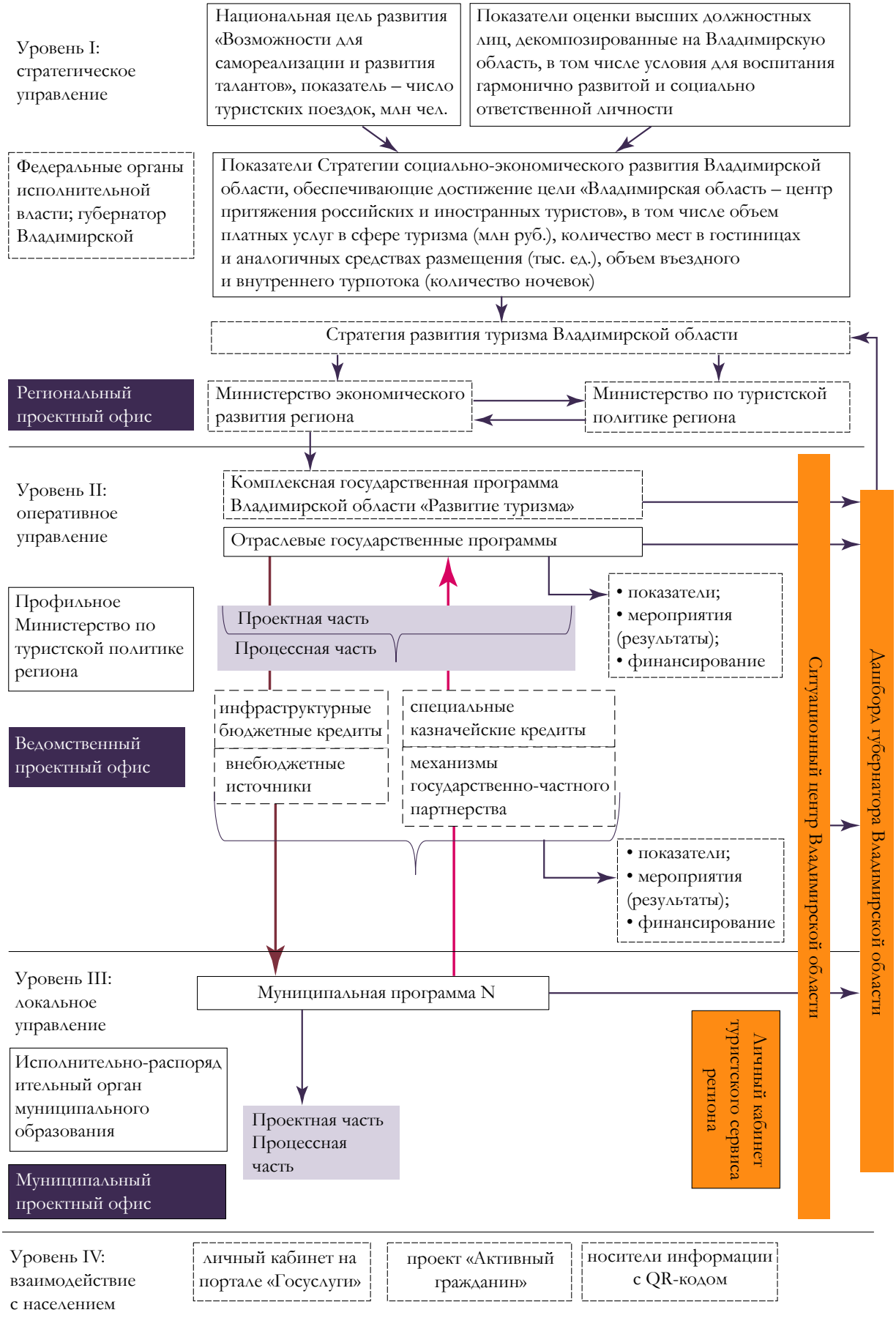
Оценка эффективности от внедрения улучшенного механизма управления туристской индустрией посредством программно-проектного подхода может быть проведена с учетом прогноза на основе ретроспективного анализа расходов по трем вариантам:

– пессимистический прогноз без учета предлагаемого улучшенного механизма управления туристской индустрией;

– средний прогноз (согласно тенденциям развития туризма);

– оптимистический прогноз с учетом внедрения улучшенного механизма управления туристской индустрией.

Рассмотрим пессимистический прогноз без учета предлагаемого улучшенного механизма управления туристской индустрией (табл. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Механизм управления туристской индустрией Владимирской области: программно-проектный подход

Таблица 1

Результаты пессимистического прогноза без учета предлагаемого улучшенного механизма управления туристской индустрией

Объект оценки	Период реализации					
	2025 г.	**2026 г.**	**2027 г.**	**2028 г.**	**2029 г.**	**2030 г.**
Финансирование, тыс. руб.	295 959,6	215 346,9	215 346,9	213 459,6	213 459,6	213 459,6
Число туристских поездок, тыс. ед.	1 195,0	1 180,0	1 179,1	1 178,6	1 178,0	1 176,0
Количество проектов общественных инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой, ед.	14,0	15,0	15,0	14,0	14,0	14,0
Количество проведенных исследований, разработка Стратегии развития туризма Владимирской области, ед.	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 1. Реализация проектирования туристского центра города						
Финансирование, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 2. Введение в эксплуатацию номера в модульных некапитальных средствах размещения						
Финансирование, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 3. Реализация мероприятия субъектами РФ в рамках предоставления единой субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ в целях достижения показателя государственной программы «Число туристских поездок»						
Финансирование, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 4. Оказание государственной поддержки муниципальным образованиям Владимирской области на реализацию общественных инициатив, направленных на развитие внутреннего и въездного туризма на территории региона (ежегодно)						
Финансирование, тыс. руб.	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0	20 000,0
Значение	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Мероприятие 5. Реализация проектов юридических лиц и организаций, направленных на развитие внутреннего и въездного туризма на территории Владимирской области						
Финансирование, тыс. руб.	163 070,8	164 958,1	164 958,1	163 070,8	163 070,8	163 070,8
Значение	10,0	11,0	11,0	10,0	10,0	10,0
Мероприятие 6. Обеспечение выполнения функций государственных органов (расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными и (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами)						
Финансирование, тыс. руб.	312,0	312,0	312,0	312,0	312,0	312,0
Значение	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Мероприятие 7. Приобретение и установка модульных некапитальных конструкций для организации и проведения мероприятий, направленных на продвижение туристского потенциала						
Финансирование, тыс. руб.	80 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Примечания: значение мероприятия в государственных программах представляет собой количественно выраженный показатель эффективности реализации мероприятий программы. Это конкретные измеряемые достижения, позволяющие оценить степень исполнения поставленных целей и задач.

Составлено авторами по материалам источника[4]

[4] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственные программы Владимирской области. Режим доступа: https://economy.avo.ru/gosudarstvennye-programmy-oblasti (дата обращения: 22.11.2025).

Далее рассмотрим средний прогноз без учета предлагаемого улучшенного механизма управления туристской индустрией, но с учетом благоприятной среды развития внутреннего туризма (табл. 2).

Таблица 2

Результаты среднего прогноза без учета предлагаемого улучшенного механизма управления туристской индустрией, но с учетом благоприятной среды развития внутреннего туризма

Объект оценки	Период реализации					
	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Финансирование, тыс. руб.	398 946,9	363 546,9	378 888,8	408 358,8	378 358,8	376 588,8
Число туристских поездок, тыс. ед.	1 195,0	1 197,0	1 199,1	1 199,8	2 003,9	2 006,4
Количество общественных инициатив, направленных на развитие туризма, обеспеченных грантовой поддержкой, ед.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Количество проведенных исследований, разработка Стратегии развития туризма Владимирской области, ед.	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 1. Реализация проектирования туристского центра города						
Финансирование, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 2. Введение в эксплуатацию номера в модульных некапитальных средствах размещения						
Финансирование, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Значение	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Мероприятие 3. Реализация мероприятия субъектами РФ в рамках предоставления единой субсидии из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ в целях достижения показателя государственной программы «Число туристских поездок»						
Финансирование, тыс. руб.	121 100,0	118 200,0	118 200,0	117 670,0	117 670,0	115 900,0
Значение	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Мероприятие 4. Оказание государственной поддержки муниципальным образованиям Владимирской области на реализацию общественных инициатив, направленных на развитие внутреннего и въездного туризма на территории региона (ежегодно)						
Финансирование, тыс. руб.	50 000,0	50 000,0	50 000,0	50 000,0	50 000,0	50 000,0
Значение	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Мероприятие 5. Реализация проектов юридических лиц и организаций, направленных на развитие внутреннего и въездного туризма на территории Владимирской области						
Финансирование, тыс. руб.	164 958,1	164 958,1	180 300,0	180 300,0	180 300,0	180 300,0
Значение	11,0	11,0	13,0	13,0	13,0	13,0
Мероприятие 6. Обеспечение выполнения функций государственных органов (расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными и (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами)						
Финансирование, тыс. руб.	312,0	312,0	312,0	312,0	312,0	312,0
Значение	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Мероприятие 7. Приобретение и установка модульных некапитальных конструкций для организации и проведения мероприятий, направленных на продвижение туристского потенциала						
Финансирование, тыс. руб.	30 000,0	0,0	0,0	30 000,0	0,0	0,0
Значение	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0

Составлено авторами по материалам источника[5]

[5] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственные программы Владимирской области. Режим доступа: https://economy.avo.ru/gosudarstvennye-programmy-oblasti (дата обращения: 22.11.2025).

Результаты, полученные в настоящем исследовании, позволили сформировать компоненты комплексной государственной программы Владимирской области «Развитие туризма во Владимирской области», которая является основой оптимистического прогноза, перечень основных показателей развития туристской отрасли и мероприятий, необходимых для их достижения, спрогнозировать объемы финансового обеспечения, которые потребуются для достижения соответствующих целевых параметров.

Рассмотрим прогнозные параметры реализации комплексной государственной программы Владимирской области «Развитие туризма во Владимирской области» на основании мероприятий, предложенных к включению в программу автором ранее (табл. 3):

– мероприятия по развитию сельского туризма (Государственная программа развития агропромышленного комплекса Владимирской области);

– мероприятия по строительству и капитальному ремонту учреждений культуры (государственная программа «Развитие культуры»)[6];

– массовые фестивальные проекты (государственная программа «Развитие культуры»);

– проведение образовательных форумов, конкурсов профессионального мастерства (государственная программа «Развитие образования»)[7];

– мероприятия по строительству и/или капитальному ремонту объектов туристской инфраструктуры (государственная программа «Обеспечение населения Владимирской области объектами инфраструктуры»)[8];

– создание регионального туристского цифрового сервиса (государственная программа «Информационное общество»)[9].

Дополнительно рассмотрим к включению в данную программу таких направлений, как:

– предоставление грантовой поддержки и (или) возмещение затрат;

– развитие кадрового потенциала в туристской сфере Владимирской области, включая поощрение лучших туристских организаций.

Таблица 3

Структура комплексной государственной программы Владимирской области «Развитие туризма во Владимирской области»

Объект оценки	Период реализации					
	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Финансирование, млн руб.	1 219,20	1 300,80	1 490,30	1 739,7	2 090,30	2 591,30
Перечень показателей						
Число туристских поездок, тыс. ед.	1 200,50	1 270,60	1 340,50	1 410,4	1 490,10	1 540,40
Уровень удовлетворенности качеством туристских услуг, балл	4,00	4,20	4,60	4,8	5,00	5,0
Доля туризма в валовом региональном продукте Владимирской области, %	4,70	5,40	6,00	6,6	7,10	8,00

[6] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственная программа Владимирской области «Развитие культуры». Режим доступа: https://economy.avo.ru/documents/33326/0/ГП_33_Развитие_культуры+%281%29.pdf/4f63d763-82b4-fbf6-5c57-a5354c62adaa?t=1745417215665 (дата обращения: 22.11.2025).

[7] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственная программа Владимирской области «Развитие образования». Режим доступа: https://economy.avo.ru/documents/33326/0/16.pdf/631b62dc-9d42-22e9-b52a-07e1cc8a6da5?t=1751295657391 (дата обращения: 22.11.2025).

[8] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственная программа Владимирской области «Обеспечение доступным и комфортным жильем населения Владимирской области». Режим доступа: https://economy.avo.ru/documents/33326/0/ГП+27_Обеспечение+доступным+и+комфортным+жильем+.pdf/0f62e844-b397-2e50-efcf-7f356941a11c?t=1745417679063 (дата обращения: 22.11.2025).

[9] Министерство экономического развития и промышленности Владимирской области. Государственная программа Владимирской области «Информационное общество». Режим доступа: https://economy.avo.ru/documents/33326/0/ГП_09_Информационное+общество+%281%29.pdf/2c7c6cb1-264a-3a92-a80a-268b33386aaf?t=1751295293940 (дата обращения: 22.11.2025).

Продолжение табл. 3

Объект оценки	Период реализации					
	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Структурные элементы						
Государственная программа развития агропромышленного комплекса Владимирской области. Мероприятие: реализация проектов развития сельского туризма, получивших государственную поддержку, обеспечивающих прирост производства сельскохозяйственной продукции						
Финансирование, млн руб.	5,00	6,00	8,00	11,0	16,00	23,00
Количество туристов, посетивших объекты сельского туризма сельскохозяйственных товаропроизводителей, получивших государственную поддержку, ед.	4 320,00	5 570,00	8 570,00	10 700,0	12 900,00	15 000,00
Количество занятых в сфере сельского туризма в результате реализации проектов развития сельского туризма за счет государственной поддержки, ед.	10,00	13,00	15,00	19,0	24,00	35,00
Государственная программа «Развитие культуры». Мероприятие: постройка (реконструирование) и/или капитальный ремонт культурно-досуговых учреждений, проведение массовых фестивальных проектов						
Финансирование, млн руб.	210,30	211,00	212,20	213,6	215,10	217,80
Увеличение количества посещений культурных мероприятий по карте Туриста, млн чел.	20,00	20,30	20,70	21,5	22,30	23,90
Государственная программа «Развитие образования». Мероприятие: проведение образовательных форумов, конкурсов профессионального мастерства						
Финансирование, млн руб.	23,30	24,60	26,00	28,5	33,00	38,00
Количество участников образовательных форумов и конкурсных компаний из иных регионов России, а также зарубежных участников, чел.	4 100,00	4 600,00	4 900,00	5 300,0	5 700,00	6 200,00
Государственная программа «Развитие образования». Мероприятие: обеспечение повышения профессиональных компетенций граждан, задействованных в туристской отрасли Владимирской области						
Финансирование, млн руб.	5,00	8,00	12,50	17,0	22,00	30,00
Количество граждан, задействованных в туристской отрасли Владимирской области, прошедших обучение компетенциям в туристской сфере, ежегодно, тыс. чел.	50,00	80,00	95,00	120,0	203,00	280,00
Государственная программа «Дорожное хозяйство Владимирской области». Мероприятие: осуществление капитального ремонта, ремонта и содержания автомобильных дорог регионального и местного значения Владимирской области, приоритетных для туризма, включая участки в непосредственной близости к точкам туристского показа						
Финансирование, млн руб.	650,00	700,00	850,00	1 030,0	1 230,00	1 480,00
Протяженность приведенных в нормативное состояние автомобильных дорог регионального и местного значения Владимирской области, приоритетных для туризма, км	24,00	29,00	39,00	50,0	70,00	90,00

Окончание табл. 3

Объект оценки	Период реализации					
	2025 г.	**2026 г.**	**2027 г.**	**2028 г.**	**2029 г.**	**2030 г.**
Государственная программа «Обеспечение населения Владимирской области объектами инфраструктуры». Мероприятие: постройка и/или осуществление капитального ремонта объектов туристской инфраструктуры						
Финансирование, млн руб.	200,10	209,80	219,60	231,0	243,00	260,90
Увеличение мощности материально-технической базы объектов туристской инфраструктуры, %	15,00	30,00	45,00	50,0	58,00	65,00
Объем внебюджетных инвестиций, млн руб.	2 498,70	4 906,10	8 895,80	11 832,2	13 676,10	15 595,20
Государственная программа «Информационное общество». Мероприятие: функционирование регионального туристского цифрового сервиса						
Финансирование, млн руб.	113,50	121,40	130,00	160,1	250,00	422,10
Число туристов, воспользовавшихся услугами (сервисами) в Личном кабинете туриста Владимирской области, тыс. чел.	104,47	183,99	258,14	320,4	395,47	431,95
Доля юридических лиц, использующих компоненты туристского цифрового сервиса Владимирской области, %	55,00	77,00	85,00	100,0	100,00	100,00
Уровень удовлетворенности качеством предоставления туристских услуг посредством туристского цифрового сервиса Владимирской области, балл	3,00	3,80	4,00	4,8	5,00	5,00
Мероприятие: обеспечение грантовой поддержки и/или возмещение затрат на реализацию социально значимых общественных и предпринимательских инициатив, направленных на развитие туристской инфраструктуры и туризма Владимирской области						
Финансирование, млн руб.	6,00	10,00	16,00	24,0	40,00	57,50
Количество предпринимательских инициатив, направленных на развитие туризма Владимирской области, получивших государственную поддержку, ед.	3,00	5,00	8,00	12,0	16,00	22,00
Мероприятие: оказание государственной поддержки лучшим туристским организациям Владимирской области						
Финансирование, млн руб.	3,00	5,00	8,00	12,5	19,50	30,00
Количество лучших туристских организаций Владимирской области, получивших государственную поддержку, ед.	3,00	5,00	8,00	10,0	13,00	15,00

Примечания: в таблице приведены условные прогнозные значения.

Составлено авторами по материалам исследования

В настоящее время исследований в области методологии формирования комплексных государственных программ по развитию туризма с перечнем конкретных компонентов, имеющих количественные измеримые характеристики, в частности по Владимирской области, не представлено, вследствие чего механизм является перспективным для инноваций и прорывов в государственном управлении региональной туристской сферой.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представленные прогнозы иллюстрируют векторы государственной политики по развитию туристской сферы. Пессимистический прогноз не предполагает федерального финансирования и в большей части определен ежегодно повторяющимися конкурсами на предоставление государственной поддержки. При таком прогнозе при невыполнении грантополучателями своих обязательств наиболее высок риск объединения показателей (табл. 1). Средний прогноз предполагает объемы финансирования из федерального

бюджета (среднемедианное значение по регионам), направляемые на капитальные и некапитальные вложения, создание новых туристских маршрутов, проведение массовых и иных мероприятий. Оптимистический прогноз составлен на основании предполагаемых результатов внедрения нового механизма управления туристской отраслью Владимирской области.

Комплексная программа как вид государственной программы объединила в себе значимые мероприятия иных отраслевых программ, влияющих на туристские потоки в регионе. В совокупности данные мероприятия оказывают влияние на основные показатели развития отрасли туризма:

– показатель «Число туристских поездок» (тыс. ед.) прогнозируется к 2030 г. к увеличению на 22 %;

– новый показатель «Уровень удовлетворенности качеством туристских услуг» прогнозируется к 2030 г. на уровне максимума – 5 баллов;

– показатель «Доля туризма в ВРП Владимирской области» к 2030 г. должен вырасти на 5 % и составить 8 %.

Авторами проведено вычисление регионального мультипликативного эффекта туристской отрасли для Владимирской области на современном этапе (табл. 4). Данный расчет показывает, как проявляется косвенное воздействие на смежные сферы от внедрения нового механизма управления региональной туристской сферой.

Расчет значения регионального мультипликатора развития туристской сферы Владимирской области ($М_{тс}$) производился по формуле:

$$M_{TC} = \frac{1}{1 - ПСР_j^{TC}}, \quad (1)$$

где $ПСР_j^{TC}$ – предельная склонность к расходованию.

Вычисление регионального мультипликативного эффекта авторами соответствует предельной склонности согласно кейсианскому подходу и рассчитывается как отношение изменения расходов по конкретному виду услуг к изменению объема государственного финансирования:

$$ПСР\frac{TC}{j} = \frac{\Delta P_{ji} + \Delta P_{ji+1} + \ldots + \Delta P_{12}}{\Delta Д_i + \Delta Д_{i+1} + \ldots + \Delta Д_{12}} = \frac{\sum_{i=1}^{12} \Delta P_j}{\sum_{i=1}^{12} Д}, \quad (2)$$

где P – вид расходов, $j = 1 \div 7$, руб., i – мероприятие (результат), $i = 1 \div 12$, Д – финансовое обеспечение на развитие туристской сферы, млн руб.

Мультипликатор рассчитывался по каждому виду мероприятий, представленных в табл. 3.

Таблица 4

Значения регионального мультипликатора развития туристской сферы Владимирской области по результатам внедрения улучшенного механизма управления

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
$\Delta Д_i$	1300,800000	1490,300000	1739,700000	2090,300000	2591,300000
Государственная программа «Государственная программа развития агропромышленного комплекса Владимирской области» (АП), мероприятие: реализация проектов развития сельского туризма, получивших государственную поддержку, обеспечивающих прирост производства сельскохозяйственной продукции					
$\Delta P_{АП}$	1,000000	2,000000	3,000000	5,000000	7,000000
$ПСР_{АП}$	0,000769	0,001342	0,001724	0,002392	0,002701
$М_{АП}$	1,000769	1,001344	1,001727	1,002398	1,002709
Государственная программа «Развитие культуры» (Кт), мероприятие: постройка/реконструирование и/или капитальный ремонт культурно-досуговых учреждений, проведение массовых фестивальных проектов					
$\Delta P_{КТ}$	0,700000	1,200000	1,400000	1,500000	2,700000
$ПСР_{КТ}$	0,000538	0,000805	0,000805	0,000718	0,001042
$М_{КТ}$	1,000538	1,000806	1,000805	1,000718	1,001043

Окончание табл. 4

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.
Государственная программа «Развитие образования» (Обр), мероприятие: проведение образовательных форумов, конкурсов профессионального мастерства					
$\Delta P_{Обр}$	1,300000	1,400000	2,500000	4,500000	5,000000
$ПСР_{Обр}$	0,000999	0,000939	0,001437	0,002153	0,00193
$M_{Обр}$	1,001000	1,00094	1,001439	1,002157	1,001933
Государственная программа «Развитие образования» (Опк), мероприятие: обеспечение повышения профессиональных компетенций граждан, задействованных в туристской отрасли Владимирской области					
$\Delta P_{Опк}$	3,000000	4,500000	4,500000	5,000000	8,000000
$ПСР_{Опк}$	0,002306	0,00302	0,002587	0,002392	0,003087
$M_{Опк}$	1,002312	1,003029	1,002593	1,002398	1,003097
Государственная программа «Дорожное хозяйство Владимирской области» (Дх), мероприятие: осуществление капитального ремонта, ремонта и содержания автомобильных дорог регионального и местного значения Владимирской области, приоритетных для туризма, включая участки в непосредственной близости к точкам туристского показа					
$\Delta P_{Дх}$	50,000000	150,000000	180,000000	200,000000	250,000000
$ПСР_{Дх}$	0,038438	0,100651	0,103466	0,095680	0,096477
$M_{Дх}$	1,039974	1,111915	1,115407	1,105803	1,106778
Государственная программа «Обеспечение населения Владимирской области объектами инфраструктуры» (Ои), мероприятие: постройка и/или осуществление капитального ремонта объектов туристской инфраструктуры					
$\Delta P_{ОКС}$	9,700000	9,800000	11,400000	12,000000	17,900000
$ПСР_{Ои}$	0,007457	0,006576	0,006553	0,005741	0,006908
$M_{ОКС}$	1,007513	1,006619	1,006596	1,005774	1,006956
Государственная программа «Информационное общество» (ИС), мероприятие: функционирование регионального туристского цифрового сервиса					
$\Delta P_{ИС}$	7,900000	8,600000	30,100000	89,900000	172,100000
$ПСР_{ИС}$	0,006073	0,005771	0,017302	0,043008	0,066415
$M_{ИС}$	1,006110	1,005804	1,017606	1,044941	1,071139
Мероприятие: обеспечение грантовой поддержки и/или возмещение затрат на реализацию социально значимых общественных и предпринимательских инициатив, направленных на развитие туристской инфраструктуры и туризма Владимирской области (Гр)					
$\Delta P_{Гр}$	4,000000	6,000000	8,000000	16,000000	17,500000
$ПСР_{Гр}$	0,003075	0,004026	0,004598	0,007654	0,006753
$M_{Гр}$	1,003085	1,004042	1,00462	1,007713	1,006799
Мероприятие: оказание государственной поддержки лучшим туристским организациям Владимирской области (Лорг)					
$\Delta P_{Лорг}$	2,000000	3,000000	4,500000	7,000000	10,500000
$ПСР_{Лорг}$	0,001538	0,002013	0,002587	0,003349	0,004052
$M_{Лорг}$	1,001540	1,002017	1,002593	1,00336	1,004069

Примечания: в таблице приведены условные прогнозные значения в условных единицах.

Составлено авторами по материалам исследования

Результаты расчета позволяют сделать вывод о том, что региональный мультипликатор развития туристской сферы Владимирской области выступает в качестве важного инструмента для принятия обоснованных решений в части выбора механизма управления отраслью туризма области. Он помогает увидеть общую картину влияния туризма на экономику и принять меры для максимизации его положительного эффекта.

Согласно представленным расчетам, мультипликативный эффект туристской отрасли окажет положительное воздействие на экономику таких отраслей, как:

– агропромышленный комплекс (поддержка проектов развития сельского туризма на ежегодной основе и прогнозируемый рост на 50 % количества занятости в сфере сельского туризма);

– культура, образование и молодежная политика (рост количества массовых мероприятий на 30 %, количества дипломированных специалистов в сфере туризма – на 50 %);

– дорожное хозяйство (100 % туристских объектов будут обеспечены автомобильными дорогами в нормативном состоянии, что поспособствует увеличению общей протяженности автомобильных дорог в нормативном состоянии);

– цифровая экономика (вклад в достижение показателя «Цифровая зрелость» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики, в том числе отрасли туризма).

Достигнуть таких параметров позволит внедрение предложенного механизма управления, который повысит качество государственного управления туристской отраслью. Очевидным является тот факт, что каждый отраслевой орган исполнительной власти обладает уникальными сведениями о специфике управления в своей отрасли, что обеспечит реализацию представленных мероприятий и достижение показателей в полном объеме. Главная задача профильного органа исполнительной власти в сфере туризма – координация соисполнителей в достижении основных целевых параметров комплексной программы.

Достижение отраслевых показателей напрямую будет влиять на достижение целевых параметров уровня государственной программы, являющихся стратегическими (отметим, что государственная программа является документом стратегического планирования второго уровня), что является действительной целью государственного управления туристской отраслью. Данные стратегические параметры обеспечены необходимым комплексом мероприятий, что позволяет полноценно и всесторонне проводить мониторинг и оценивать динамику развития туристской отрасли Владимирской области, удерживая во внимании все взаимосвязанные сферы.

Впоследствии результаты оценки развития туристской отрасли по предложенному комплексу мероприятий станут важным показателем общего состояния региональной экономики. Мультипликативный эффект от увеличения объема поступающих доходов от туризма будет возрастать. В связи с этим способность удерживать такие доходы в пределах территории региона будет также определяться эффективной моделью управления в ее комплексном качестве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время при четко определенных стратегических приоритетах развития туристской отрасли на первый план выходит модель управления – как сделать и реализовать все то, что запланировано. С данной точки зрения в целях извлечения максимального экономического эффекта, а также мультипликативного эффекта требуется постоянная донастройка текущей модели управления до такого состояния, которое позволит получить такой эффект. Новая система управления позволяет осуществлять формирование структуры государственной программы в качестве комплексной, которая соединит все мероприятия, непосредственно влияющие на развитие туристской отрасли, из иных отраслей.

Предложенный механизм создания комплексной государственной программы на основе программно-проектного подхода может войти в перечень эффективных практик государственного управления и быть растиражирован к применению в других регионах России не только для разработки программных документов, но и для планирования и прогнозирования, формирования бюджетов профильных государственных органов по управлению туристской отраслью и инвестиционной стратегии в туристской сфере, оптимизации системы налогообложения туристской сферы.

Вопросы эффективности и реактивности системы управления туристской отраслью, силы экономики и экономического роста данной отрасли решат какой регион будет лидером по туристской привлекательности, а какой отойдет на вторые и последующие низовые позиции. Здесь качество управления, а именно выбор оптимального механизма управления, играет первую роль. Сегодня наибольшая экономическая эффективность возможна от управленческих решений, содержание которых выходит за рамки контура исключительно одной отрасли.

Список литературы

1. Дерен, И. И. Экономические тенденции в сфере услуг в Российской Федерации с учетом глобальных факторов / И. И. Дерен // Вестник Национальной академии туризма. – 2020. – № 3(55). – С. 34–37. – EDN VZLPRB.
2. Жигарева, М. И. Управление туризмом в Российской Федерации на основе проектного подхода / М. И. Жигарева, С. Д. Макаров // Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2023. – Т. 18, № 3. – С. 798–803. – EDN SBDXQF.
3. Каверзин, И. Л. Матричная концепция формирования стратегии развития индустрии туризма и гостеприимства на муниципальном и региональном уровнях / И. Л. Каверзин, М. Д. Чернов // Научный аспект. – 2024. – Т. 4, № 6. – С. 427-431. – EDN ZXHYGL.
4. Mihalic, T. Can overtourism be managed? Destination management factors affecting residents' irritation and quality of life / T. Mihalic, K. Kuščer // Tourism Review. – 2022. – Vol. 77, No. 1. – P. 16-34. – DOI 10.1108/tr-04-2020-0186. – EDN IWCCOZ.
5. Gossling, S., Scott, D. Tourism in the polycrisis: a Horizon 2050 paper / S. Gossling, D. Scott // Tourism Review. – 2025. – No. 80. – Pp. 65–71. – DOI 10.1108/TR-06-2024-0519.
6. Концептуальные подходы к формированию архитектуры документов стратегического планирования в России / О. О. Смирнова, Л. К. Бочарова, Л. А. Беляевская-Плотник, Ю. Н. Богданова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 440–456. – EDN HXSTCB.
7. Блохин, А. А., Адамян, Э. А., Китаев, А. Е., Миронова, И. И. Сравнительные оценки параметров целей государства и других субъектов управления российской экономикой / А. А. Блохин, Э. А. Адамян, А. Е. Китаев, И. И. Миронова // Вестник Московского университета. Экономика. – 2019. – № 2. – С. 3–25. – EDN CDIDPT.
8. Косинец, Т. В. Совершенствование системы управления в сфере туризма и гостеприимства на примере Владимирской области / Т. В. Косинец // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности).– 2014. – № 7. – С. 254–262. – EDN YLLVUE.
9. Черкасова, И. И. Мультипликативный эффект от развития качественного туризма в маркетинговой среде: монография / И. И. Черкасова ; И. И. Черкасова ; Информ.-внедренческий "Маркетинг". – Москва: ИВЦ "Маркетинг", 2008. – 314 с. – ISBN 978-5-7856-0626-5. – EDN QWNSIH.
10. Абатурин, А. А. Проблема развития туризма в г. Владимире и необходимость ее решения программным методом. В кн.: Социально-экономическое развитие современного государства: инновационный подход: материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и соискателей ученой степени. Владимир: Владимирский институт бизнеса, 2008. – 109 с.

References

1. Deren, I. I. (2020). Economic trends in the services sector in the Russian Federation taking into account global factors. *Bulletin of the National Academy of Tourism, 55*(3), 34–37. (In Russian).
2. Zhigareva, M. I., Makarov, S. D. (2023). Tourism management in the Russian Federation based on a project approach. *Health is the basis of human potential: problems and solutions, 18*(3), 798–803. (In Russian).
3. Kaverzin, I. L., Chernov, M. D. (2024). Matrix concept for forming a development strategy for the tourism and hospitality industry at the municipal and regional levels. *Nauchnyi aspect, 4*(6), 427–431. (In Russian).
4. Mihalic, T., Kuscer, K. (2022). Can overtourism be managed? Destination management factors affecting residents' irritation and quality of life. *Tourism Review, 77*, 16–34.
5. Gossling, S., Scott, D. (2025). Tourism in the polycrisis: a Horizon 2050 paper. *Tourism Review, 80*, 65–71. https://doi.org/10.1108/TR-06-2024-0519
6. Smirnova, O. O., Bocharova, L. K., Belyaevskaya-Plotnik, L. A., & Bogdanova, Yu. N. (2019). Conceptual approaches to the formation of the architecture of strategic planning documents in Russia. *MIR, 10*(4), 440–456. (In Russian).
7. Blokhin, A. A., Adamyan, E. A., Kitaev, A. E., Mironova, I. I. (2019). Comparative assessments of the parameters of the goals of the state and other entities governing the Russian economy. *Moscow University Bulletin. Economics, 2*, 3–25. (In Russian).
8. Kosinets, T. V. (2014). Improving the management system in the field of tourism and hospitality: the example of the Vladimir region. *Transport services market (problems of increasing efficiency), 7*, 254–262. (In Russian).
9. Cherkasova, I. I. (2008). *Multiplier effect of quality tourism development in the marketing environment*. Moscow: Marketing, 2008. (In Russian).
10. Abaturin, A. A. The Problem of Tourism Development in Vladimir and the Need for a Software-Based Solution. In: *Socio-Economic Development of the Modern State: An Innovative Approach: Proceedings of International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Applicants for an Academic Degree.* Vladimir: Vladimir Institute of Business, 2008. (In Russian).

УДК 338.48 JEL L83 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-96-104

Управление процессами развития туристско-рекреационного потенциала территории на основе межмуниципальных связей

Офицерова Наталья Андреевна

Ст. преп. каф. управления в международном бизнесе и индустрии туризма

ORCID: 0000-0003-2342-1337, e-mail: ofitserova.n@bk.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

В настоящее время туризм является мощным катализатором социально-экономического прогресса и культурного обогащения территорий. Особое внимание уделено проблеме развития внутрирегионального туризма, поскольку отмечается неравномерное распределение потоков туристов не только между разными регионами, но и между административно-территориальными единицами одного региона. Проведен анализ существующей неравномерности пространственного развития территории, а также выявлены ключевые причины сложившейся ситуации. Определено, что одним из эффективных инструментов, позволяющих добиться перераспределения потоков туристов внутри региона, является межмуниципальное сотрудничество. Оно позволяет муниципальным образованиям объединять свои усилия для достижения поставленных целей и решения проблем, которые зачастую не соответствуют установленным административным границам. Сформулированы факторы, сдерживающие развитие территории на основе межмуниципальных связей, выделены основные этапы такого сотрудничества, а также разработаны направления межмуниципального сотрудничества, ключевая цель которых заключается в позиционировании и продвижении туристского пространства внутрирегиональных территорий. Сделан вывод о том, что муниципальное сотрудничество в области туризма действительно представляет собой перспективный механизм для развития и продвижения туристско-рекреационного потенциала территорий. Объединение усилий нескольких муниципалитетов позволяет создавать конкурентоспособные турпродукты, расширять географию турмаршрутов и оптимизировать использование имеющихся ресурсов.

Ключевые слова

Внутренний туризм, туризм, межмуниципальное сотрудничество, туристско-рекреационный потенциал, регион, неравномерность туристского потока, устойчивое развитие

Для цитирования: Офицерова Н.А. Управление процессами развития туристско-рекреационного потенциала территории на основе межмуниципальных связей//Вестник университета. 2026. № 2. С. 96-104.

© Офицерова Н.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Managing tourist and recreational potential spatial development based on intermunicipal relations

Natalia A. Ofitserova
Senior Lecturer at the Management in International Business and Tourism Industry Department
ORCID: 0000-0003-2342-1337, e-mail: ofitserova.n@bk.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Currently, tourism is a powerful catalyst for social and economic progress and cultural enrichment of territories. Special attention has been paid to the issue of intraregional tourism development, as there is an uneven distribution of tourist flows not only between different regions, but also between administrative-territorial units of the same region. The existing unevenness of spatial development has been analyzed. The key causes of the current situation have been identified. It has been determined that one of the effective tools to achieve tourist flows redistribution within the region is inter-municipal cooperation. It allows municipalities to combine their efforts to achieve their goals and solve problems that often do not correspond to established administrative boundaries. The factors constraining spatial development on the basis of inter-municipal relations have been formulated. highlights The main stages of such cooperation have been highlighted, and areas of intermunicipal cooperation, the key purpose of which is to position and promote the tourist space of intra-regional territories, have been developed. It has been concluded that municipal cooperation in the tourism sphere is indeed a promising mechanism for developing and promoting tourist and recreational potential of the territories. Combining the efforts of several municipalities makes it possible to create competitive travel products, expand the geography of travel routes, and optimize the use of available resources.

Keywords

Domestic tourism, tourism, intermunicipal cooperation, tourist and recreational potential, region, uneven tourist flow, sustainable development

For citation: Ofitserova N.A. (2026) Managing tourist and recreational potential spatial development based on intermunicipal relations. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 96-104.

© Ofitserova N.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Приоритетной задачей государства является развитие туризма в регионах, который играет важную роль в формировании их социально-экономической устойчивости, сохранении природного и культурно-исторического наследия. В современных условиях, характеризующихся рядом новых вызовов и тенденций, эффективное использование и развитие туристско-рекреационного потенциала становится насущной необходимостью для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития регионов, повышения их конкурентоспособности на внутренних и международных рынках, но вместе с тем требует комплексного, многоуровневого и скоординированного подхода, объединяющего усилия всех заинтересованных сторон.

В настоящем исследовании внимание будет уделено проблеме развития внутрирегионального туризма, потому что в настоящее время отмечается неравномерное распределение потоков туристов не только между разными регионами, но и между административно-территориальными единицами одного региона. Этим обусловлена необходимость выявления ключевых причин сложившейся ситуации и поиска таких механизмов управления, которые способствовали бы перераспределению потоков туристов внутри региона.

В связи с указанными обстоятельствами целью настоящего исследования является:

– анализ существующей неравномерности пространственного развития территории;

– исследование межмуниципального сотрудничества как инструмента для нивелирования неравномерного распределения туристского потока;

– факторы, сдерживающие развитие территории на основе межмуниципальных связей;

– выделение основных этапов такого сотрудничества;

– разработка направлений межмуниципального сотрудничества, ключевая цель которых должна заключаться в позиционировании и продвижении туристского пространства внутрирегиональных территорий.

АНАЛИЗ ДИСПРОПОРЦИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Объем туристского потока является одним из определяющих индикаторов развития туризма. Динамика данного показателя выступает в качестве ориентира для разработки стратегий развития туризма. Одной из актуальных проблем является неравномерное распределение туристского потока между административно-территориальными единицами отдельного региона. Например, в Республике Алтай наиболее посещаемыми являются такие муниципальные районы, как Чемальский, Майминский и Турочакский. Хотя другие обладают конкурентными преимуществами, требуется содействие в продвижении их туристского продукта.

Пространственная неравномерность определяется комплексом причин. К общим можно отнести следующие:

– территориальные диспропорции в размещении туристской инфраструктуры, а также в ее развитии, которые объясняются слабой вовлеченностью ресурсов в экономический оборот, низким уровнем заинтересованности властей, бизнес-сообщества и местного населения в развитии туризма, текущим этапом жизненного цикла туристской дестинации (например, разведка или развитие (модель Ричарда Батлера), приоритетными видами туризма [1];

– затрудненная транспортная доступность отдельных территориальных образований, которая может быть связана как с их особым географическим положением и климатическими проявлениями, так и с недостаточным развитием транспортной инфраструктуры, в том числе отсутствием альтернативных видов транспорта;

– недостаточное транслирование актуальной информации о реальном туристско-рекреационном потенциале определенной территории, которое можно объяснить сосредоточенностью муниципальных органов власти на решении других проблем территории, дефицитом кадровых и финансовых ресурсов, а также отсутствием централизованных источников информации о туристских возможностях как региона в целом, так и его административно-территориальных образований;

– выраженная сезонность, ведущая к колебанию спроса и предложения на те или иные виды туристско-рекреационной деятельности;

– низкая степень обеспеченности конкретной территории туристско-рекреационными ресурсами (даже на территориях с относительно низким уровнем рекреационного потенциала можно найти объекты (например, природные или культурно-исторические), которые будут представлять интерес для потенциальных туристов);

– отсутствие сформированного территориального бренда;

– неравномерное распределение трудовых ресурсов, отражающееся на качестве обслуживания туристов, в том числе движение трудовых ресурсов в районы региона (или в другие регионы) с лучшими условиями для трудоустройства и карьерного роста;

– низкий уровень социально-экономического развития административно-территориальной единицы, в том числе ограниченность бюджетных возможностей, что сдерживает развитие туризма в целом;

– политика органов власти, направленная на поддержку более благоприятных с точки зрения отдыха территорий, а также более перспективных отраслей, что ведет в свою очередь к отсутствию стратегий развития туризма в конкретном муниципальном образовании региона [2];

– низкий уровень вовлеченности бизнес-сообщества и общественности в процессы развития туристской отрасли на своих же территориях;

– нехватка земли для развития отрасли туризма из-за избыточных ограничений по использованию земельных участков;

– отсутствие синхронизации региональных и муниципальных программ развития туризма;

– недостаточно полное использование потенциала сотрудничества в туристско-рекреационной сфере [3].

Неравномерное распределение туристского между муниципальными образованиями внутри одного региона зависит от множества как объективных, так и субъективных факторов.

МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

Одним из способов нивелировать неравномерное распределение туристского потока может выступать развитие межмуниципального сотрудничества, которое представляет собой объединение ресурсов, возможностей и управленческих усилий муниципальных районов для достижения эффекта масштаба при решении поставленных целей в области туризма, повышения инвестиционной привлекательности каждого из них и формирования единого туристского пространства.

Система правового регулирования межмуниципального сотрудничества представляет собой многоуровневую систему, обеспечивающую правовую основу для взаимодействия муниципальных образований, развитие и совершенствование которой является важным условием для повышения эффективности местного самоуправления и обеспечения устойчивого развития территорий. Основополагающим документом является Конституция Российской Федерации (далее – РФ, Россия), в которой закреплено право граждан на самостоятельное решение вопросов местного значения[1].

В целом вопрос межмуниципального сотрудничества в России регламентируется Федеральным законом от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»[2]. В частности, ст. 75 данного закона определяет формы межмуниципального сотрудничества. При этом конкретизацию предлагаемые варианты не получили, поэтому целесообразно говорить о недостаточной развитости теоретико-методических и нормативно-организационных основ, что также препятствует эффективному взаимодействию муниципальных образований [4].

На уровне субъектов РФ принимаются законы, конкретизирующие положения федерального законодательства и учитывающие особенности организации местного самоуправления в регионе. На муниципальном уровне правовое регулирование межмуниципального сотрудничества осуществляется посредством принятия муниципальных правовых актов, регулирующих порядок заключения договоров и соглашений о сотрудничестве, участия в межмуниципальных объединениях и организациях. Эти акты должны соответствовать федеральному и региональному законодательству и учитывать интересы всех муниципальных образований, участвующих в межмуниципальном сотрудничестве.

Отдельные аспекты межмуниципального сотрудничества регулируются и другими документами. Так, Гражданский кодекс РФ, регулируя гражданско-правовые отношения, определяет правовые основы создания и функционирования хозяйственных обществ и некоммерческих организаций, учреждаемых в рамках межмуниципального сотрудничества[3]. В тесной взаимосвязи с Гражданским кодексом РФ действует Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», который

[1] Конституция Российской Федерации. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 29.10.2025).

[2] Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 29.10.2025).

[3] Гражданский кодекс Российской Федерации. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 29.10.2025).

устанавливает правовой статус, порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации некоммерческих организаций (далее – НКО), являющихся одной из распространенных форм межмуниципального сотрудничества[4]. Данный закон содержит исчерпывающие требования к учредительным документам НКО, определяет права и обязанности учредителей и органов управления, регламентирует порядок финансирования и использования имущества. Особое внимание уделяется контролю за деятельностью НКО и обеспечению прозрачности их операций. Четкое соблюдение установленных требований обеспечивает правовую защищенность участников межмуниципального сотрудничества, минимизирует риски возникновения споров и конфликтов, а также способствует успешной реализации совместных проектов.

В настоящее время потенциал межмуниципального взаимодействия используется не в полной мере. Тем не менее существующие в российской практике примеры сотрудничества демонстрируют значительные преимущества данного подхода в решении различных вопросов местного самоуправления.

Среди примеров такого взаимодействия непосредственно в сфере туризма можно выделить подписанное еще в 2015 г. Соглашение о межмуниципальном сотрудничестве в сфере создания условий для развития внутреннего и въездного туризму между 7 муниципальными образованиями Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: Нижневартовск, Мегион, Лангепас, Радужный, Сургут, Сургутский район, Покачи[5]. Соглашение направлено на формирование единого культурного и туристского пространства в муниципальных образованиях округа, укрепление и расширение связей в сфере создания условий для развития внутреннего и въездного туризма на долгосрочной основе.

В октябре 2024 г. было подписано соглашение между 8 муниципальными образованиями Донецкой Народной Республики, направленное на создание благоприятных условий для развития туризма на побережье Азовского моря и укрепление межрегионального сотрудничества[6].

В сентябре 2025 г. в Уватском районе Тюменской области прошла первая межмуниципальная туристическая конференция «Таежные нити», одним из ключевых событий которой стало подписание трехстороннего соглашения об информационном обмене и межмуниципальном сотрудничестве в сфере туризма и событийной деятельности между Тобольском, Нефтеюганским районом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и Уватским районом Тюменской области[7].

Стратегия пространственного развития РФ на период до 2030 г. с прогнозом на 2036 г. акцентирует внимание на роль межмуниципального сотрудничества в регулировании внутрирегиональных диспропорций[8]. При этом возможны следующие благоприятные изменения:

– обмен опытом между муниципальными образованиями, содействующий эффективной реализации туристско-рекреационного потенциала;

– повышение инвестиционной привлекательности посредством создания комфортных условий для ведения бизнеса;

– ускоренное развитие туристской и вспомогательной инфраструктуры;

– снижение транзакционных издержек;

– сокращение социально-экономической дифференциации между территориями, в том числе за счет решения проблем, которые зачастую не соответствуют установленным административным границам [5];

– создание межмуниципальных туристских маршрутов, в том числе совместных событийных мероприятий, при которых активизируется деятельность всех объектов туристской индустрии, в целях развития туризма и формирования положительного имиджа территории.

Все перечисленное выше неизбежно приведет к социальном-экономическому благополучию региона в целом, что особенно важно в условиях усиливающейся дифференциации. При этом основой для

[4] Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 29.10.2025).

[5] Межрегиональный культурно-туристский форум «Самотлорские встречи». Режим доступа: https://www.n-vartovsk.ru/inf/turizm/events_turizm/177460.html (дата обращения: 29.10.2025).

[6] 8 муниципальных образований Республики подписали соглашение о сотрудничестве в сфере туризма в Москве. Режим доступа: https://mer.gov-dpr.ru/press-sluzhba/news/aktualnye-novosti/8-munitsipalnykh-obrazovaniy-respubliki-podpisali-soglashenie-o-sotrudnichestve-v-sfere-turizma-v-mo/ (дата обращения: 29.10.2025).

[7] Тобольск укрепляет межмуниципальное сотрудничество в сфере туризма. Режим доступа: https://glava.admtobolsk.ru/news/culture/12644/ https://glava.admtobolsk.ru/news/culture/12644/ (дата обращения: 29.10.2025).

[8] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/ (дата обращения: 29.10.2025).

устойчивого развития территорий становятся комплементарные ресурсы муниципальных образований, то есть взаимодополняемые и взаимозаменяемые типы ресурсов.

Вместе с тем не все муниципальные образования готовы к сотрудничеству. К числу сдерживающих факторов, которые требуется учитывать при планировании и реализации проектов, следует отнести:

– отсутствие стимулов к сотрудничеству, несогласованность интересов, страх потерять свою самостоятельность;

– отсутствие четких правовых норм, регулирующих межмуниципальное сотрудничество;

– отсутствие эффективных механизмов взаимодействия муниципальных образований, ведущее к дублированию функций, неоптимальному распределению полномочий и ответственности, нерациональному использованию ограниченных ресурсов;

– различия в бюджетной обеспеченности;

– дефицит ресурсов, в том числе квалифицированных управленческих кадров, для эффективного сотрудничества;

– отсутствие опыта в организации совместных проектов;

– неравномерность социально-экономического развития муниципальных образований;

– информационная асимметрия, приводящая к тому, что муниципальные образования не обладают достаточной информацией о потенциале друг друга;

– отсутствие доступа к успешным кейсам межмуниципального сотрудничества, что не позволяет оценить получаемый положительный эффекта от такого взаимодействия и свои перспективы и риски участия [4];

– неравный доступ к цифровым технологиям [6];

– различия в административных процедурах, связанных с принятием решений, а также различия в организационной структуре органов местного самоуправления [6];

– конкуренция между муниципальными образованиями, низкий уровень доверия, в том числа из-за неясных или неочевидных выгод и пр.

В целом представленные факторы можно классифицировать по четырем основным группам: экономические, политические, административные и социокультурные.

Преодоление указанных барьеров позволит создать благоприятные условия для межмуниципального сотрудничества в сфере туризма. Развитие туризма на межмуниципальном уровне требует четкой организации и комплексного подхода, охватывающего нормативно-правовое регулирование, финансовую поддержку, организационно-управленческие механизмы.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Успех такого сотрудничества зависит от последовательности действий и вовлеченности всех заинтересованных сторон. Можно выделить следующие этапы организации межмуниципального сотрудничества.

1. Обоснование организации межмуниципального сотрудничества. В рамках данного этапа анализируется текущая социально-экономического ситуацию в муниципальных образованиях, выявляются факторы, препятствующие формированию туристской привлекательности территории и отрицательно сказывающиеся на интенсивности и масштабности туристского потока, разрабатываются возможные направления межмуниципального сотрудничества, определяются ресурсы, проблемы и риски организации.

2. Проектирование процесса межмуниципального сотрудничества. На этом этапе необходимо определить муниципалитеты, заинтересованные в сотрудничестве. Затем формируется рабочая группа, включающая представителей каждого муниципалитета; группой разрабатывается предварительная концепция проекта сотрудничества.

3. Разработка стратегии и плана действия. На основе проведенного анализа разрабатывается общая стратегия развития туризма, определяющая ключевые направления, целевые рынки и необходимые ресурсы, а также затраты конкретного муниципального образования для участия. Она должна включать конкретные мероприятия, план-график их реализации, ответственных исполнителей, источники финансирования, критерии эффективности. Положительной практикой является привлечение к данному процессу местного населения [7].

4. Формирование юридической основы сотрудничества. Для закрепления договоренностей необходимо заключить соглашение о межмуниципальном сотрудничестве, в котором будут четко прописаны права и обязанности сторон, механизмы финансирования и управления проектом. При этом важное

значение имеет наличие единого подхода к формированию содержания договоров, в том числе в части инструментария взаимного развития различных видов туризма. Возможно создание ассоциации межмуниципального сотрудничества в сфере туризма, фонда развития туризма и другой специализированной организации. Имеет место создание цифровых платформ для интеграции муниципальных образований [8].

5. Реализация проекта сотрудничества, мониторинг и оценка результатов, корректировка деятельности сложившегося объединения.

6. Продвижение и популяризация совместно созданного продукта на целевых рынках, чем обусловлена необходимость разработки маркетинговой стратегии, создания совместного использования информационных ресурсов, участия в профильных выставках и мероприятиях.

Отдельного внимания заслуживает вопрос разработки направлений межмуниципального сотрудничества в целях развития туризма. В качестве направлений можно выделить следующие:

– создание межмуниципальных тематических туристских маршрутов, позволяющих получить более полное представление о регионе в целом посредством использования природных и историко-культурных ресурсов, расположенных в пределах нескольких территорий или имеющих приграничное положение [9];

– совместная организация событийных мероприятий, позволяющих привлечь туристов в межсезонье (фестивали, ярмарки, спортивные мероприятия и пр.);

– создание сети туристско-информационных центров в целях формирования единого информационного пространства;

– создание единой цифровой платформы, объединяющей информацию о туристских объектах, маршрутах, событиях, средствах размещения и питания;

– совместное развитие инфраструктуры, необходимой для комфортного пребывания туристов, за счет, например, «горизонтальных» субсидий, включая комплексное улучшение дорожной сети, обустройство мест отдыха, развитие общественного транспорта, обеспечение безопасности [10];

– непрерывный обмен опытом между, например, турфирмами разных муниципалитетов в формате семинаров, конференций, стажировок;

– совместное участие в грантовых программах и конкурсах, позволяющее претендовать на более крупные суммы финансирования для реализации масштабных проектов в сфере туризма.

Ключевая цель любого из них – позиционирование и продвижение туристского пространство внутрирегиональных территорий. Муниципальное сотрудничество позволит более эффективно использовать ресурсы, снизить затраты на продвижение и развитие туризма, создать синергетический эффект и повысить конкурентоспособность территорий. Оно становится важным фактором устойчивого развития территорий, способствующим повышению качества жизни местного населения и созданию новых возможностей для экономического роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило всесторонне рассмотреть проблемы и перспективы развития межмуниципального сотрудничества. Управление процессами развития туристско-рекреационного потенциала территории на основе межмуниципальных связей действительно является перспективным направлением повышения конкурентоспособности регионов. В результате анализа теоретических и практических аспектов данной темы:

– выявлены причины существующей неравномерности пространственного развития территории;

– сформулированы преимущества межмуниципального сотрудничества для нивелирования неравномерного распределения туристского потока, а также факторы, сдерживающие такое взаимодействие, преодоление которых требует комплексного и скоординированного подхода;

– выделены ключевые этапы для организации сотрудничества и предложены направления межмуниципального сотрудничества в области туризма.

Межмуниципальное взаимодействие способствует формированию комплексных турпродуктов, расширению географии туристских потоков и более эффективному использованию имеющихся ресурсов. Важно отметить, что каждое муниципальное образование обладает своим набором достопримечательностей и традиций, поэтому одной из задач является сохранение этих уникальных черт при объединении усилий. Другой важной составляющей эффективного межмуниципального взаимодействия является создание прозрачной и справедливой системы, где участники чувствуют себя равноправными партнерами.

Управление процессами развития туристско-рекреационного потенциала территории на основе межмуниципальных связей – это сложная, но крайне важная задача, от успешного решения которой зависит социально-экономическое развитие многих регионов. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку более детальных моделей управления межмуниципальным взаимодействием в сфере туризма.

Список литературы

1. Морозов, М. А., Морозова, Н. С. Региональные особенности развития туристской инфраструктуры и их влияние на туризм / М. А. Морозов, Н. С. Морозова // Регионология. – 2021. – Т. 29, № 3(116). – С. 588–610. – EDN UWAOSR.
2. Пшеничных, Ю. А. Актуальные проблемы неравномерного распределения туристских потоков и пространственного развития туризма в Ростовской области / Ю. А. Пшеничных // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 3(95). – С. 119–130. – EDN KYNETX.
3. Кириллова, С. А., Атаева, А. Г., Ахметов, В. Я., Печаткин, В. В., Каширина, Е. С. Формирование особых экономических зон туристско-рекреационного типа: опыт реализации: монография. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2021. – 158 с.
4. Суворова, А. В. Межмуниципальное сотрудничество в России: проблемы и перспективы развития / А. В. Суворова // AlterEconomics. – 2024. – Т. 21, № 3. – С. 571–589. – EDN DIEDWA.
5. Пьянкова, С. Г. Межмуниципальное сотрудничество в рамках развития туризма в монопрофильных городах / С. Г. Пьянкова, О. Ю. Макаркина // Урал - драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : Материалы VI Уральского экономического форума, Екатеринбург, 16–17 октября 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 58–64. – EDN KHPISM.
6. Атаева, А. Г. Барьеры развития межмуниципального сотрудничества и цифровые возможности их преодоления / А. Г. Атаева, А. Г. Уляева // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 544–565. – DOI 10.17072/2218-9173-2025-3-544-565. – EDN DPIXRE.
7. Голенкова, М. А. Стратегическое управление в сфере туризма в муниципальных образованиях / М. А. Голенкова // Государство. Политика. Социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: Материалы всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Екатеринбург, 14 декабря 2023 года. – Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 75–79. – EDN ICMMTR.
8. Иванов, Е. А. Потенциал договорной формы межмуниципального сотрудничества в развитии внутреннего и въездного туризма в России / Е. А. Иванов // Стратегические векторы развития туризма и индустрии гостеприимства: мировое, Национальное, региональное измерение: Материалы Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 25 ноября 2020 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. – С. 44-47. – EDN OMRQAW.
9. Кушнир, К. В. Вопросы развития специализированных видов туризма с позиции межрегионального сотрудничества (на примере Российского Приазовья) / К. В. Кушнир // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 4(101). – С. 145–154. – EDN GSCQLC.
10. Гоцко, Т. В. Развитие межмуниципального сотрудничества – приоритет обеспечения устойчивого экономического роста территорий / Т. В. Гоцко // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 5. – С. 1353–1370. – EDN KRAXOD.

References

1. Morozov, M. A., Morozova, N. S. (2021). Regional features of development of tourism infrastructure and their impact on tourism. *Regionology, 116*(3), 588–610. (In Russian).
2. Pshenichnykh, J. A. (2021). Topical problems of uneven distribution of tourist flows and spatial tourism development in Rostov region. *Services in Russia and Abroad, 15*(3), 119–130. (In Russian).
3. Kirillova, S. A., Ataeva, A. G., Akhmetov, V. Ya., Pechatkin, V. V., & Kashirina, E. S. (2021). *Formation of Special Economic Zones of the Tourist and Recreational Type: Experience of Implementation.* Ufa: Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
4. Suvorova, A. V. (2024). Inter-municipal cooperation in Russia: theory and practice of development. *AlterEconomics, 3*, 571–589. (In Russian).

5. Pyankova, S. G., Makarkina, O. Yu. (2024). Inter-municipal cooperation in the development of tourism in monoprofile cities. In: Silin, Ya. P., Kovalev, V. E. (eds.) *The Urals as a Driver of Russia's Neo-Industrial and Innovative Development: Proceedings of the 6th Ural Economic Forum, Yekaterinburg, October 16–17, 2024*. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. (In Russian).
6. Ataeva, A. G., Ulyaeva, A. G. (2025). Digital challenges and opportunities: A new look on intermunicipal cooperation. *Ars Administrandi*, 3, 544–565. (In Russian).
7. Golenkova, M. A. (2024). Strategic Management in the Field of Tourism in Municipalities. In: Zerchaninova, T. E., Kachanova, E. A., Chevtaeva, N. G. Chelysheva, N. Yu, Petrova, L. E. (eds.) *State. Politics. Society: Challenges and Strategic Development Priorities: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Yekaterinburg, December 14, 2023*. Yekaterinburg: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (In Russian).
8. Ivanov, E. A. (2021). The potential of the contractual form of inter-municipal cooperation in the development of domestic and inbound tourism in Russia. In: Yalunina, E. N., Chudinovskikh, M. V. (eds.) *Strategic Vectors of Tourism and Hospitality Industry Development: Global, National, and Regional Dimensions: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, November 25, 2020*. Yekaterinburg: Ural State University of Economics. (In Russian).
9. Kushnir, K. (2022). Specialized types of tourism as a project for cross-regional cooperation in the Russian Azov Sea Coast. *Services in Russia and Abroad, 101*(4), 145–154. (In Russian).
10. Gotsko, T. V. (2023). Development of inter-municipal cooperation as a priority for sustainable economic growth of territories. *Journal of economics, entrepreneurship and law, 5,* 1353–1370. (In Russian).

УДК 339.97 JEL O13, Q48 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-105-114

Возобновляемая энергетика и ее роль в энергополитике Российской Федерации и других стран

Бабанин Иван Олегович

Аспирант

ORCID: 0009-0001-9413-1399, e-mail: babanin.vania2013@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Предметом исследования выступает энергетическая политика государства в ее стратегическом аспекте и степень учета роли возобновляемых источников энергии в достижении ее целей. Анализ актуальной энергетической стратегии Российской Федерации до 2050 г. позволяет обозначить ключевые ориентиры государства в долгосрочной перспективе, принимая во внимание глобальный энергетический переход и тенденции развития возобновляемой энергетики за рубежом. Проведен сравнительный анализ подходов Российской Федерации, Европейского Союза, Соединенных Штатов Америки и Китая к развитию энергетического комплекса с целью выявления корреляции между ресурсной обеспеченностью страны/региона традиционными энергоносителями и степенью учета роли возобновляемых источников энергии в энергетическом комплексе. Это позволит в дальнейшем выявить ключевые движущие силы энергетического перехода с учетом региональных особенностей и проводимых политик, а также сконструировать модель оценки стратегической конкурентоспособности страны на рынках возобновляемой энергетики. Путем анализа статистических и научных публикаций, материалов средств массовой информации и отраслевых организаций сформированы рекомендации по корректировке подхода к стратегическому планированию развития энергетического комплекса с учетом выявленных закономерностей и взаимозависимости экономик стран в достижении целей устойчивого развития.

Ключевые слова

Энергетическая политика, возобновляемая энергетика, энергетическая стратегия, цели устойчивого развития, энергетический переход, мировой энергетический рынок, рынки возобновляемой энергетики

Для цитирования: Бабанин И.О. Возобновляемая энергетика и ее роль в энергополитике Российской Федерации и других стран//Вестник университета. 2026. № 2. С. 105-114.

© Бабанин И.О., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Renewable energy and its role in energy policy of Russia and other countries

Ivan O. Babanin
Postgraduate Student
ORCID: 0009-0001-9413-1399, e-mail: babanin.vania2013@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The subject of the study is state energy policy in its strategic aspect and the degree considering the role of renewable energy sources in achieving its goals. The analysis of Russia's current energy strategy until 2050 makes it possible to identify the state's key guidelines in the long term, considering the global energy transition and trends in developing renewable energy abroad. A comparative analysis of the approaches by Russia, the EU, the US, and China to developing the energy sector has been carried out in order to identify a correlation between the resource availability of the country or the region with traditional energy sources and the degree considering the role of renewable energy sources in the energy sector. This will make it possible to further identify the key drivers of the energy transition, considering regional specifics and current policies, as well as to construct a model for assessing the country's strategic competitiveness in the renewable energy markets. Through the analysis of statistical and scientific publications, materials from the media and industry organizations, recommendations have been formed to adjust the approach to strategic planning for developing the energy complex, considering the identified patterns and the interdependence of the state economies in achieving sustainable development goals.

Keywords

Energy policy, renewable energy, energy strategy, sustainable development goals, energy transition, global energy market, renewable energy markets

For citation: Babanin I.O. (2026) Renewable energy and its role in energy policy of Russia and other countries. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 105-114.

© Babanin I.O., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Влияние государства на развитие национальной энергетической системы и соответствующих рынков во многих странах мира выступает определяющим. Причина важности участия правительства кроется в стратегической роли энергосистемы, которая определяет обеспеченность граждан и предприятий стабильным и бесперебойным электричеством и теплом. Поскольку государственная политика в современных условиях является одним из ключевых элементов в создании конкурентоспособных на мировых рынках отраслей, ее исследование в контексте формирования и развития относительно молодого рынка возобновляемой энергетики представляется актуальным [1].

Солнечная, ветровая, гидроэлектроэнергетика и другие виды так называемой «зеленой» энергетики рассматриваются исследователями в качестве необходимых составляющих достижения целей углеродной нейтральности, предотвращения климатических изменений, экологизации хозяйствования. Степень учета государственными органами в своей политике и бизнесом в своей деятельности роли возобновляемой энергетики в достижении указанных выше целей является предметом исследования. Целью настоящего исследования обозначим выявление корреляции между обеспеченностью отдельной страны традиционными топливно-энергетическими ресурсами и степенью учета роли возобновляемой энергетики в развитии национального энергетического рынка.

Актуальность темы исследования определяется недавним утверждением Правительством Российской Федерации (далее – РФ, Россия) новой Энергетической стратегии, что свидетельствует о выявленной необходимости пересмотра ориентиров и приоритетов в соответствии с динамично развивающимися мировыми энергетическими рынками[1]. Кроме того, разворачивающийся сегодня с опорой на возобновляемую энергетику Четвертый энергетический переход сопровождается широкоформатным вовлечением правительств в стимулирование соответствующих рынков, утверждением обновленных политик и стратегий развития национальной энергетики.

Первоочередной задачей, решение которой послужит ключевым элементом научной новизны, выступает критический анализ с акцентом на меры развития сектора возобновляемой энергетики принятой в 2025 г. Энергетической стратегии РФ на период до 2050 г. Большинство существующих исследований опираются на уже устаревшую стратегию на период до 2035 г., рассмотрению актуального документа уделено меньше внимания, в особенности в разрезе возобновляемой энергетики [2; 3]. Другими задачами являются рассмотрение подходов основных мировых держав и экономических объединений к стратегическому развитию энергетики, сравнительный анализ данных подходов и отечественного, а также формирование на основе имеющейся статистики и прогнозов рекомендаций для корректирования национальных приоритетов с учетом мирового опыта и выявленных тенденций.

Для решения поставленных задач и достижения цели в работе осуществляется применение таких методов, как анализ, используемый при рассмотрении государственных энергетических политик и стратегий, сравнение, позволяющее выявить общность и разницу подходов разных стран и регионов мира, графический метод, визуализирующий результаты исследования. Информационной базой исследования послужат соответствующие утвержденные документы государственных органов, в отдельных случаях законодательные акты, научные публикации по проблематике, статистические отчеты отраслевых организаций, материалы средств массовой информации [4; 5].

АНАЛИЗ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РФ ДО 2050 Г.

В апреле 2025 г. Правительство РФ утвердило Энергетическую стратегию на период до середины XXI в.[2]. Документ, состоящий из пяти частей, представляет собой стержень стратегического развития энергетики страны, оболочкой которого выступают другие ранее утвержденные тексты, в частности Доктрина энергетической безопасности, Стратегия национальной безопасности, Климатическая доктрина, Стратегия научно-технологического развития, «майские указы» Президента РФ о национальных целях

[1] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/ (дата обращения: 03.11.2025).
[2] Там же.

развития и др.[3,4,5,6,7]. Для целей исследования следует проанализировать обозначенные во II части документа тенденции, которые, как ожидается, окажут влияние на мировой энергорынок на средне- и долгосрочном горизонтах. Среди них большую долю занимают обозначенные выше проблемы, например, «недоинвестирование в нефтегазовый сектор и наращивание капиталовложений в сектор возобновляемой генерации на фоне ускорения темпов роста энергопотребления», «ускорение перехода на альтернативные источники энергии…», «развитие альтернативных технологий, используемых в энергетике»[8].

Правительство РФ учитывает тенденции глобального энергетического перехода, однако, как и ряд исследователей, связывает его не столько с общим консенсусом достижения целей устойчивого развития, сколько с «несбалансированной климатической политикой недружественных государств», усилия которых «будут стимулироваться политикой декарбонизации и введения квот на выбросы парниковых газов» [6–8][9]. Таким образом, в тексте документа прослеживаем некоторую обеспокоенность обозначенными тенденциями, вызванную угрозой стратегической позиции России на мировых рынках энергоресурсов, по большей части удерживаемой за счет устойчивой добычи и реализации нефти, природного газа и угля.

В отношении первичных источников энергии также выделена «необходимость обеспечения надежной и устойчивой работы энергосистем со значительной долей возобновляемых источников энергии в структуре выработки»[10]. Этот пункт свидетельствует о том, что к 2050 г. широкая распространенность электростанций на базе возобновляемых источников энергии (далее – ВИЭ) разработчиками стратегии считается логичной и ожидаемой, а также статистически значимой. Так, совокупно установленная мощность электростанций на базе ВИЭ в России с 2014 г. по 2024 г. увеличилась с 1,66 до 6,52 ГВт (+ 292,8 %), а доля ВИЭ в объеме электропотребления достигла 0,96 % от общего объема выработки по стране[11]. Одновременно с этим развитие минерально-сырьевой базы, обеспечивающей ресурсное обеспечение энергосистемы, в основном описывается с позиции решения структурных проблем, присущим традиционным топливным ресурсам. Отдельно упоминается рост спроса на литий, никель, кобальт, марганец, медь, алюминий и редкоземельные металлы, задействованные в технологиях «низкоуглеродной энергетики, включающей ВИЭ и системы накопления электрической энергии»[12]. Данные полезные ископаемые являются частично дефицитными в России, в особенности ставшие вновь на слуху редкоземельные металлы, мировой рынок которых во многом завязан на предложении из Китая [9].

В части перспектив развития топливно-энергетического комплекса Стратегия содержит вызовы, с которыми будет иметься вынужденная необходимость столкнуться. К внешним из них относятся «развитие и повышение экономической эффективности энергетических технологий (возобновляемые источники энергии, водород, системы накопления электрической энергии, переработки отходов)», а к межотраслевым внутренним – «потребность в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах для развития технологий новой энергетики (хранение электроэнергии, возобновляемые источники энергии, водород, улавливание и захоронение диоксида углерода, энергоэффективность) в условиях ограниченности финансовых ресурсов»[13].

[3] Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2019 г. № 216 «Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324378/ (дата обращения: 03.11.2025).

[4] Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 03.11.2025).

[5] Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации». Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/ (дата обращения: 03.11.2025).

[6] Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/ (дата обращения: 03.11.2025).

[7] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015 (дата обращения: 03.11.2025).

[8] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/ (дата обращения: 03.11.2025).

[9] Там же.

[10] Там же.

[11] Ассоциация развития возобновляемой энергетики. Ежеквартальный информационный обзор рынка ВИЭ в России (январь–март 2025 г.). Режим доступа: https://rreda.ru/products/quarterly-reviews/review-3565 (дата обращения: 03.11.2025).

[12] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/ (дата обращения: 03.11.2025).

[13] Там же.

Отдельно отметим традиционный для стратегических документов сценарный подход, в данном случае реализуемый посредством пяти выделенных сценариев. Мы обратимся только к двум из них: целевому и ускоренного энергетического перехода. Рассмотрение первого позволит наиболее точно описать стратегическую ориентацию авторов документа, поскольку именно в соответствии с данным сценарием сформулированы ключевые цели, задачи и приоритеты Стратегии. Выбор для анализа сценария ускоренного энергоперехода обусловлен его наибольшей рискованностью как с точки зрения составителей документа, так и исходя из текущей конъюнктуры мировых рынков – их ускоренная трансформация может привести к негативным последствиям для стран-экспортеров традиционных энергоносителей, к которым мы относим и Россию.

Целевой сценарий предполагает сбалансированность развития энергетического комплекса «с учетом оптимального соотношения надежного и экологичного обеспечения внутреннего рынка с наименьшими издержками и эффективной реализации экспортного потенциала, достижения национальных целей в области климатической политики, а также технологического суверенитета и конкурентоспособности отраслей топливно-энергетического комплекса»[14]. Отметим, что сценарий можно оценить скорее как позитивный. Предполагаем, что выбор его в качестве приоритетного при разработке дальнейших мер основан на предпосылке улучшения внешнеэкономического климата и финансовой устойчивости национальной экономики на долгосрочном горизонте планирования, что в некоторой степени не согласуется с описанными выше тенденциями развития мирового энергокомплекса.

Сценарий ускоренного энергетического перехода сконструирован из двух мало связанных предпосылок: «возвращение к более быстрым темпам декарбонизации мировой энергетики на основе возобновляемых источников энергии» здесь сопряжено со снятием «неправомерных ограничений на поставки в РФ технологий и оборудования»[15]. Мы убеждены в том, что ранее выявленная тенденция ускоренного перехода на альтернативные источники энергии вкупе с использованием «недружественными государствами глобальной финансовой инфраструктуры и инструментария нелегитимных односторонних ограничительных мер в сфере технологий в целях недобросовестной конкуренции» никоим образом не способствует либерализации торговли с Россией тех самых «недружественных» государств, и одно исключает другое. Данное суждение подтверждается и тем, что по тексту документа пользователь может выяснить, что при разработке учтен «долговременный характер введенных недружественными государствами односторонних ограничительных мер»[16].

В контексте развития возобновляемой энергетики Стратегия предполагает в целях разработки ответных мер «умеренный темп увеличения доли возобновляемых источников энергии в сочетании с “мягкой” глобальной климатической политикой, учитывающей интересы всех государств»[17]. Вероятность полного отказа от традиционных энергоресурсов к 2050 г. Стратегией оценивается как низкая, и мы солидарны с таким пониманием.

Дальнейший тезис описывает стратегический подход Правительства РФ к развитию энергокомплекса с позиции ориентации на сохранение статус-кво. Несмотря на то что признается увеличение опережающими темпами в целом по планете доли ВИЭ в общем энергобалансе, это не должно сказаться на конкурентных позициях России на рынках традиционных энергоносителей, поскольку «с учетом растущего спроса на энергию ископаемые виды топлива по-прежнему будут составлять основу мировой энергетики как минимум до 2050 года»[18]. С точки зрения развития внутреннего рынка стратегия предполагает наращивание установленной мощности объектов ВИЭ более чем на 40 % в сравнении с базовым, принятым за 2023 г.[19].

С помощью инструмента «Лист прогноза» в Microsoft Excel мы построим прогноз до 2050 г. по совокупной установленной мощности объектов ВИЭ в России, основываясь на ежеквартальной статистике Ассоциации развития возобновляемой энергетики за 2022–2024 гг. Результаты прогноза отражены на рисунке.

[14] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/ (дата обращения: 03.11.2025).

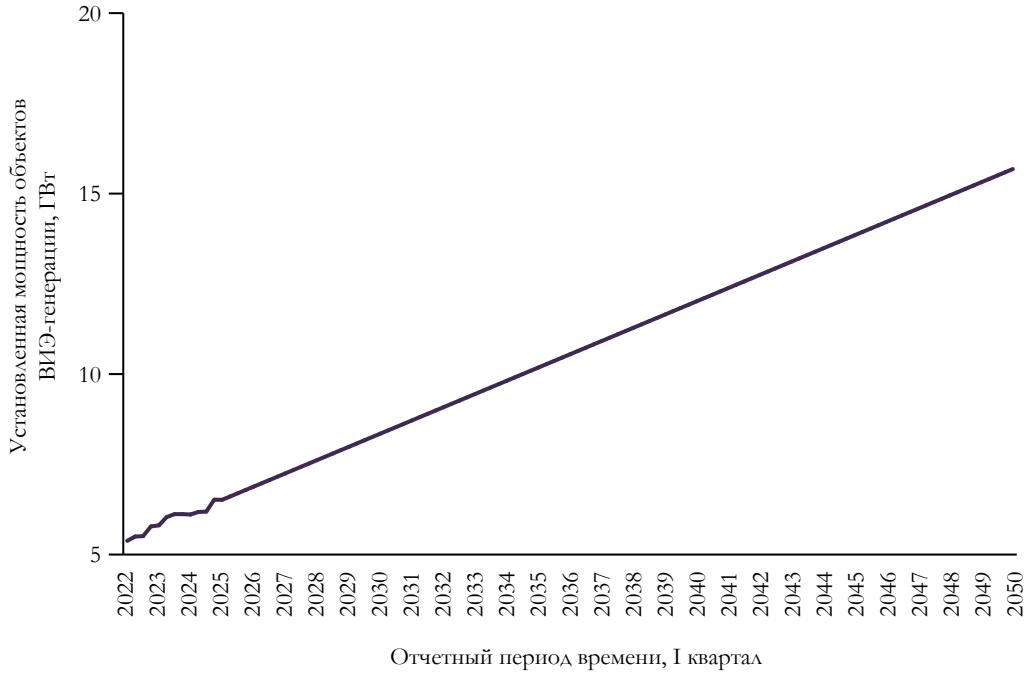
[15] Там же.

[16] Там же.

[17] Там же.

[18] Там же.

[19] Там же.



Составлено автором по материалам источников[20,21,22]

Рисунок. Прогноз совокупной установленной мощности объектов ВИЭ-генерации в России до 2050 г.

Исходя из данных, мы можем предположить вероятным при прочих равных прирост совокупной установленной мощности объектов ВИЭ-генерации до 15,96 ГВт к 2050 г. (+ 145 %) при экстраполяции ежеквартальных показателей за последние три года. На таком длинном отрезке времени могут быть произведены и выведены из эксплуатации ряды мощностей, осуществлена модернизация оборудования. Кроме того, законодательство в части регулирования ВИЭ отличается динамичностью, например, в 2021 г. были внесены изменения в квалификацию малых гидроэлектростанций, вследствие которых к данной категории стали относиться объекты совокупной мощностью от 0 до 50 МВт (ранее максимальный порог составлял 25 МВт)[23].

Правительство РФ учло влияние программы поддержки – Договора о предоставлении мощности – во второй ревизии, продленной до 2035 г., в соответствии с которой ожидаемая совокупная мощность объектов генерации на базе ВИЭ по итогам программы уже в 2035 г. должна составить около 12–13 ГВт[24]. Таким образом, нижняя планка прироста, установленная стратегией в размере 40 %, может оцениваться как заниженная и не соответствующая наблюдаемому тренду. В соответствии с целевым сценарием Стратегией предполагается достижение к 2050 г. ВИЭ (солнцем, ветром, энергией воды и др.) совокупной доли в мировом энергетическом балансе в рамках 15 %, в то время как около трети все еще прогнозируется на долю нефти, 26 % – на природный газ, около 23 % – на уголь.

Первоочередными мерами развития сегмента возобновляемой энергетики выделяются совершенствование национальных стандартов, стимулирование экспортной ориентации отрасли, развитие систем накопления энергии. Отдельно отметим, что ключевой задачей определено повышение эффективности

[20] Ассоциация развития возобновляемой энергетики. Информационный обзор рынка ВИЭ в России (октябрь–декабрь 2022 г.). Режим доступа: https://rreda.ru/products/quarterly-reviews/review-407 (дата обращения: 03.11.2025).

[21] Ассоциация развития возобновляемой энергетики. Информационный обзор рынка ВИЭ в России (октябрь–декабрь 2023 г.). Режим доступа: https://rreda.ru/products/quarterly-reviews/review-1552 (дата обращения: 03.11.2025).

[22] Ассоциация развития возобновляемой энергетики. Информационный обзор рынка ВИЭ в России (октябрь–декабрь 2024 г.). Режим доступа: https://rreda.ru/products/quarterly-reviews/review-3371 (дата обращения: 03.11.2025).

[23] Постановление Правительства Российской Федерации от 5 марта 2021 г. № 328 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам стимулирования использования возобновляемых источников энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378530/ (дата обращения: 03.11.2025)

[24] Ассоциация развития возобновляемой энергетики. Конкурсные отборы инвестиционных проектов ВИЭ. Режим доступа: https://rreda.ru/industry/competitive-selection/ (дата обращения: 03.11.2025).

ВИЭ-генерации «с целью обеспечения конкурентоспособности таких генерирующих объектов в рамках рыночных механизмов возврата инвестиций»[25]. Логика выделения именно этой задачи ясна – на сегодняшний день слабая предсказуемость генерации и дефицит необходимых аккумулирующих мощностей являются одними из главных препятствий для формирования устойчивой инвестиционной привлекательности проектов в сфере ВИЭ. И.А. Гулиев выделяет среди слабых сторон в сфере альтернативной энергетики России «технологический разрыв в возобновляемой энергетике», который ведет к ограниченной эффективности и рентабельности таких проектов [2, с. 11]. Любопытно, что последней мерой сравнительно осторожно описана возможность развития электростанций на базе свалочного газа, или биогаза, но только «при необходимости и при наличии экономической и инвестиционной целесообразности»[26].

ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА В ПОЛИТИКЕ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

Содержательный анализ энергетической стратегии России до 2050 г. продемонстрировал учет роли возобновляемой энергетики в качестве умеренно развивающегося сегмента, не доминирующего в энергобалансе страны и мира на указанном горизонте планирования. В противовес этому видению приведем стратегическое видение Европейского союза (далее – Евросоюз, ЕС), некогда важнейшего российского торгово-экономического партнера в сфере энергетики, но на фоне внешнеполитических событий предпочитающего ограничить и даже прекратить сотрудничество.

В мае 2022 г. Еврокомиссией был опубликован документ, посвященный политике ЕС в сфере «внешнего энергетического взаимодействия в изменяющемся мире»[27]. Акценты в нем расставлены предельно конкретно: энергетическая политика ЕС направлена на укрепление союзной энергетической безопасности путем диверсификации энергосистемы и повышения энергоэффективности и экономии энергии. Ознакомление с ключевыми целями также позволяет выделить одной из движущих сил энергетической политики рассматриваемого региона внешнеполитическую конъюнктуру и роль России в ней. Это указано прямо в тексте документа, в частности справедливо подчеркиваемая зависимость от поставок российского природного газа расценивается одновременно как угроза энергетической безопасности и как стимул для замещения потребности в нем ВИЭ, низкоуглеродными источниками энергии и методами повышения энергоэффективности. Документ предполагает, что уже к 2050 г. в структуре мирового энергетического баланса около 90 % будут занимать ВИЭ, что обосновывается без приведения соответствующей статистики уже достигнутой сравнительной дешевизной электроэнергии, выработанной на ветровых и солнечных станциях в большинстве регионов мира. Кроме того, стратегия ЕС исходит из того, что «около 80 % населения мира проживает в странах, являющихся импортерами энергии», что расценивается как один из ключевых мотивов развития ВИЭ-генерации, поскольку ведет к самостоятельности в обеспечении энергетических потребностей[28].

Важно подчеркнуть, что стратегия не отталкивается исключительно от стратегической независимости и экологической устойчивости – признается невозможность замены всего ископаемого топлива в энергобалансе водородной и возобновляемой энергетикой. В связи с этим ЕС предполагает кооперацию и технологическое и научное сотрудничество в целях разработки, создания и вывода на глобальные рынки решений улавливания выбрасываемого углекислого газа от сжигания традиционных энергоносителей, а также технологий утилизации и хранения CO_2.

Как было показано, стратегический подход ЕС в корне отличается от российского, как мы полагаем, именно по причине разницы в ресурсном обеспечении: Россия, богатая традиционными энергоносителями, стремится удержать статус-кво и делает упор в своей политике на развитие уже имеющихся конкурентных преимуществ. Евросоюз ввиду геополитических и экологических предпосылок стремится избавиться от потребности в угле, нефти и газе за счет замещения их возобновляемой энергетикой. Несмотря на то что публичное оправдание такой политики объединения европейских государств реализуется в терминах стабильного и устойчивого будущего, социальной справедливости, «зеленой» и инновационной экономики, между строк все же прослеживается именно нежелание сотрудничества с Россией

[25] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2025 г. № 908-р «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/ (дата обращения: 03.11.2025).

[26] Там же.

[27] Joint communication to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions EU external energy engagement in a changing world. Режим доступа: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=JOIN%3A2022%3A23%3AFIN&qid=1653033264976 (дата обращения: 03.11.2025).

[28] Там же.

по поставкам природного газа, угля и нефти. А.А. Абрамова справедливо отмечает, что реализация задач для достижения амбициозных целей так называемой «Европейской зеленой сделки» сопряжена с «колоссальными финансовыми вложениями и займет достаточно продолжительное время» [10, с. 353]. По данным Международного энергетического агентства, к концу 2025 г. объем инвестиций ЕС в экологически чистую энергетику достигнет около 390 млрд долл. США, что в 35 раз превысит вложения региона в традиционную топливную энергетику[29].

Между тем Евросоюз не способен в полной мере влиять на суверенные решения входящих в него государств. Так, стратегия Италии отталкивается не столько от экологических целей, сколько от необходимости диверсификации энергокомплекса, что выражается в укреплении сотрудничества со странами Африки, Ближнего Востока, балканскими государствами. Государство реализует именно географическую диверсификацию поставщиков энергии, при этом структурно все же опирается на природный газ [7].

ОСОБЕННОСТИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ СОЕДИНЕННЫХ ШТАТОВ АМЕРИКИ В СФЕРЕ ВИЭ

Энергетическая политика Соединенных Штатов Америки (далее – США) подвержена, с одной стороны, влиянию линии правящей в данный момент партии, а с другой – лоббированию интересов крупных производителей энергоресурсов. Так, в годы президентства Б. Обамы, Дж. Байдена и усиления позиций Демократической партии «зеленая» повестка и проблемы глобального изменения климата считались ключевыми в энергополитике, а при очередном приходе к власти Д. Трампа, напротив, укреплялась роль «нефтянки» и подчеркивалась надуманность климатической проблематики [8]. Важно отметить, что власти США обладают определенной независимостью от федеральных органов, а выраженная рыночная либерализация страны позволяет бизнесу принимать решения исходя не из государственных приоритетов, а их собственной экономической целесообразности.

О.А. Хлопов резюмирует, что при президентстве демократа «США придают новый импульс развитию экологически чистой энергии и своим обязательствам по борьбе с изменением климата на федеральном уровне», а «на внешнем фронте деятельность правительства направлена на борьбу с международной конкуренцией со стороны других крупных экономик, на увеличение экспорта американского сжиженного газа» [8, с. 100]. Вновь избранный Д. Трамп, напротив, видит в традиционных энергоносителях «ключевой фактор обеспечения долгосрочного роста американской экономики», что ведет к переоценке роли развития отрасли ВИЭ, «перспективы которой с точки зрения способности оказывать значимую поддержку экономическому росту теперь оцениваются как сомнительные» [3, с. 44–46]. Такое видение роли возобновляемой энергетики, как и в случае с Россией, является позволительной роскошью для теперь уже чистого энергоэкспортера, коим стали США на рынках природного газа и нефти уже в конце 2010-х гг., при этом заполучив дополнительный объем потенциального сбыта сжиженного природного газа на европейском рынке[30].

ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА В ПОЛИТИКЕ КИТАЕ

Энергетическая политика Китая отличается своей спецификой ввиду значительной роли государственной власти в рыночном механизме. Пятилетки, используемые в государственном планировании, позволяют Китаю четко формулировать среднесрочные ориентиры развития, в том числе касающиеся усиления роли возобновляемой энергетики в энергобалансе страны. Так, целью четырнадцатого пятилетнего плана с окончанием в 2025 г. стало увеличение в структуре энергопотребления ВИЭ-генерации до 33 %, а без учета гидроэнергетики – до 18 % от общего объема [9]. Несмотря на амбициозность целей, объясняемую как с позиции роли китайской промышленности в планетарном объеме выбросов CO_2 и, следовательно, необходимости производить энергию более экологически чистыми способами, так и с учетом богатства необходимыми в реализации энергоперехода редкоземельными металлами и другими полезными ископаемыми, использование страной угля остается активным и на дальнем горизонте планирования. Объяснение этого парадокса кроется в отраслевой структуре занятости – около 3 млн граждан Китая заняты в угольной промышленности, и в случае уменьшения добычи и реализации этого энергоносителя последуют соответствующие сокращения, что неприемлемо для государства, позиционирующего себя как социалистическое [9].

[29] IEA. World Energy Investment 2025. Режим доступа: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025 (дата обращения: 03.11.2025).
[30] Там же.

Тем не менее усиление роли возобновляемой энергетики стимулируется не только правительством, оказывающим поддержку внутреннему рынку и технологическому развитию, но и выгодным географическим положением государства. Северные провинции характеризуются потенциалом для развития ветрогенерации. Южные, напротив, позволяют эффективно развивать солнечную энергетику, а мощность протекающих рек способствует реализации крупных гидроэнергетических проектов, например, «Три ущелья»[31]. И.Ю. Ховавко и Ц. Чжоу фиксируют, что за первые четыре пятилетки XXI в. в Китае «произошла существенная реструктуризация энергетического сектора», что отражается в замедлении темпов потребления каменного угля, усилении роли возобновляемой и атомной энергетики [11, с. 35]. Статистика Международного энергетического агентства подтверждает этот тезис: объем инвестиций Китая в чистую энергетику в 2024 г. составил более 625 млрд долл. США, благодаря чему цель по совокупной установленной мощности объектов ветровой и солнечной энергетики на 2030 г. была достигнута досрочно[32]. Л.Н. Орлова, характеризуя генезис государственной политики устойчивого развития в области ВИЭ, акцентирует внимание на глобальном лидерстве Китая в производстве возобновляемой энергии, что обеспечивается за счет эффективных программ поддержки отрасли, в особенности политики льготного налогообложения ветроэнергетики, стандарта портфеля ВИЭ, соглашений о покупке электроэнергии [12].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате обзора государственных политик крупнейших мировых держав и регионов, с которыми Россия связана торгово-экономическими отношениями в сфере энергетики, мы подтвердили гипотезу: чем более независимой с точки зрения обеспеченности традиционными энергоресурсами является страна, тем в меньшей степени она учитывает роль возобновляемой энергетики в контексте достижения обозначенных целей вне зависимости от принятия на себя обязательств по достижению целей устойчивого развития, которые мы связываем в данном контексте с генерацией энергии экологически чистыми способами.

Несмотря на то что горизонт планирования рассмотренных политики отдален и точность прогнозов может быть оценена лишь спустя значительное время, мы отмечаем излишний оптимизм ЕС в отношении увеличения роли возобновляемой энергетики в структуре мирового энергетического баланса, так же, как и утверждаем недооценку Россией решимости стран-импортеров энергоресурсов в контексте развития этой перспективной отрасли.

Одной из рекомендаций для национального стратегического планирования выделим необходимость пересмотра прогнозных значений структуры энергобаланса на рубеже 2035–2050 гг., поскольку имеются все основания полагать, что намерения Китая, ЕС и США нарастить инвестиции в возобновляемую энергетику представляют собой не просто стремление исключить всякое сотрудничество с Россией и политическую подоплеку, но и важный элемент формирования устойчивой конкурентоспособности на рынках возобновляемой энергетики, которую России с учетом указанных тенденций также желательно обеспечить. Кроме того, ввиду актуального на сегодняшний день геополитического потепления отношений с США имеются перспективы реализации совместных проектов, на уровне глав государств уже озвучивался такой вариант сотрудничества[33]. Укрепление кооперации стран и регионов должно способствовать не только достижению целей климатической политики, но и ускоренному развитию технологий и повышению эффективности разработок в сфере возобновляемой энергетики, эксплуатации объектов ВИЭ-генерации и их экологически приемлемой утилизации, что позволит избежать создания новых проблем в угоду решения старых.

С учетом уже не раз озвученной идеи необходимости диверсификации экономики в целом и структуры экспорта России в частности не следует забывать о высокой волатильности нефтяных котировок, которая отнюдь не способствует стабилизации финансового положения бюджета государства, существенная часть которого формируется за счет налоговых и торговых поступлений от нефтегазового комплекса. В связи с этим развитие возобновляемой энергетики позволит, не дожидаясь вероятного ухудшения мировой конъюнктуры, закрепиться на формирующемся рынке и сформировать устойчивые конкурентные преимущества, которые через 25 лет смогут сыграть такую же важную роль, какую сегодня играют нефть и природный газ.

[31] Укрощение строптивой: зачем в Китае построили «Три ущелья» и как они изменили мир. Режим доступа: https://gge.ru/press-center/news/ukroshchenie-stroptivoy-zachem-v-kitae-postroili-tri-ushchelya-i-kak-oni-izmenili-mir (дата обращения: 03.11.2025).

[32] IEA. World Energy Investment 2025. Режим доступа: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025 (дата обращения: 03.11.2025).

[33] Путин заявил о готовности предложить иностранцам редкоземельные проекты. Режим доступа: https://www.rbc.ru/politics/24/02/2025/67bccef39a7947cd98ecfab6 (дата обращения: 03.11.2025).

Список литературы

1. Смирнов, Е. Н. Мировая экономика: сценарии перезагрузки / Е. Н. Смирнов. – Москва: Перо, 2025. – 144 с. – ISBN 978-5-00258-618-9. – EDN YYXQXO.
2. Гулиев, И. А. Стратегическая технологическая адаптация России к глобальному энергетическому переходу: анализ сектора неуглеродных источников энергии / И. А. Гулиев // Управление риском. – 2024. – № 2(110). – С. 9–19. – EDN EQIFQJ.
3. Экологический фактор геоэкономической конкуренции / С. В. Каратаев, И. Н. Баженов, Д. Н. Лыжин [и др.] // Проблемы национальной стратегии. – 2025. – № 1(88). – С. 12–65. – DOI 10.52311/2079-3359_2025_1_12. – EDN IXFSHP.
4. Смагулова, С. М. Новые векторы развития глобальной энергетики: приоритеты России и зарубежных стран / С. М. Смагулова. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью "Сибирская академическая книга", 2022. – 346 с. – ISBN 978-5-6048579-1-5. – EDN KLKJGC.
5. Мога, И. С. Использование зарубежного опыта при внедрении возобновляемых источников энергии в России : специальность 08.00.14 "Мировая экономика": диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мога Ирина Сергеевна. – Москва, 2012. – 232 с. – EDN QFTRVL.
6. Мальчук, А. А. Эволюция энергетической политики Евросоюза и проблемы энергобезопасности / А. А. Мальчук, В. А. Зубенко, А. В. Фролов // Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 5-6. – С. 23–45. – EDN IRXFBO.
7. Овакимян, М. С. Энергетическая политика Италии в условиях антироссийских санкций / М. С. Овакимян, М. А. Пожидаев // Горизонты экономики. – 2024. – № 6(86). – С. 81–88. – EDN FWIOHR.
8. Хлопов, О. А. Проблема изменения климата в энергетической политике администрации Джозефа Байдена / О. А. Хлопов // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2023. – № 3. – С. 85–108. – DOI 10.31857/S2686673023030069. – EDN HBJHLZ.
9. Malz, N., Oei, P-Y. China's Energy Policy. An Overview for Policy Makers. HRSG: FOSSILEXIT, 2024. – DOI 10.13140/RG.2.2.13750.31042.
10. Абрамова, А. А. Энергетическая политика ЕС: сложности на пути реализации поставленных задач / А. А. Абрамова // Проблемы постсоветского пространства. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 347–355. – EDN EFTQVK.
11. Ховавко, И. Ю. Энергетическая стратегия Китая: на пути к устойчивому развитию / И. Ю. Ховавко, Ц. Чжоу // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2024. – Т. 16, № 3(53). – С. 35–46. – DOI 10.38050/2078-3809-2024-16-3-35-46. – EDN VXOSMN
12. Орлова, Л. Н. Государственная политика устойчивого развития в области возобновляемой энергетики: генезис проблемы / Л. Н. Орлова, Ю. Ху // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 1(57). – С. 110–117. – EDN XUUBAJ.

References

1. Smirnov, E. N. (2025). *Global economy: Reset scenarios*. Moscow: Pero. (In Russian).
2. Gullyev, I. A. (2024). Russia's Strategic Technological Adaptation to the Global Energy Transition: An Analysis of the Non-Carbon Energy Sector. *Risk Management, 110*(2), 9–19. (In Russian).
3. Karataev, S. V., Bazhenov, I. N., Lyzhin, D. N., Prokopenkova, I. O., & Troshin, N. N. (2025). Environmental Factor of Geo-Economic Competition. *National Strategy Issues, 88*(1), 12–65. (In Russian).
4. Smagulova, S. M. (2022). *New vectors of global energy development: priorities of Russia and foreign countries*. Novosibirsk: SibAC LLC. (In Russian).
5. Moga, I. S. (2012). *Using foreign experience in the implementation of renewable energy sources in Russia*. Abstr. Diss. … Cand. Sci. (Econ.): 08.00.14. Moscow. (In Russian).
6. Malchuk, A. A., Zubenko, V. A., & Frolov, A. V. (2024). Evolution of European Union's Energy Policy and Energy Security Problem. *Problems of theory and practice of management, 5-6*, 23–45. (In Russian).
7. Ovakimyan, M. S., Pozhidaev, M. A. (2024). Energy Policy of Italy Under Anti-Russian Sanctions. *Horizons of Economics, 86*(6), 81–88. (In Russian).
8. Khlopov, O. A. (2023). The Problem of Climate Change in the Energy Policy of the Biden Administration. *USA & Canada: economics, politics, culture, 53*(3), 85–108. (In Russian).
9. Malz, N., Oei, P-Y. (2024). *China's Energy Policy. An Overview for Policy Makers*. HRSG: FOSSILEXIT. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13750.31042
10. Abramova, A. A. (2023). EU Energy Policy: Difficulties in the Way of Implementation of Tasks. *Post-Soviet Issues, 10*(4), 347–355. (In Russian).
11. Khovavko, I. Yu., Zhou, C. (2024). China's Energy Strategy: Towards Sustainable Development. *Scientific Research of Faculty of Economics*, *53*(3), 35–46. (In Russian).
12. Orlova, L. N., Hu, Yu. (2024). State policy for sustainable development in the field of renewable energy: genesis of the problem. *Economics of Sustainable Development, 57*(1), 110–117. (In Russian).

УДК 330.342 JEL A10 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-115-125

Моделирование и оценка индикаторов цифровой экономики Российской Федерации

Васкевич Татьяна Владимировна[1]
Канд. пед. наук, доц. каф. математики и информатики
ORCID: 0009-0002-9998-2798, e-mail: tvvaskevich@fa.ru

Степурина Дарья Вячеславовна[2]
Студент
ORCID: 0009-0006-7077-5292, e-mail: 8841130@gmail.com

[1]Краснодарский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Краснодар, Россия

[2]Кубанский государственный университет, г. Краснодар, Россия

Аннотация

Проведены моделирование и оценка индикаторов цифровой экономики Российской Федерации, а также анализ ее динамики и позиций на международной арене. Исследование охватывает ключевые аспекты цифровизации, включая вклад ИКТ-сектора (ИКТ – информационно-коммуникационные технологии) в валовой внутренний продукт, затраты организаций на цифровые технологии и интегральные показатели по 10 категориям, таким как электронные продажи, кадры, цифровые навыки и электронное правительство. На основе авторской методики рассчитан вклад цифровой экономики в валовой внутренний продукт Российской Федерации, который составил 2,1 % (в 1,6 раза выше традиционных оценок, учитывающих только ИКТ-сектор). Проведен сравнительный анализ 33 показателей цифровизации Российской Федерации с 30 странами, выявивший лидерство Российской Федерации в сфере электронной коммерции (интегральный показатель 0,93), а также средние позиции по доступности технологий и кадровому потенциалу. Динамический анализ за пять лет показал рост показателей после принятия госпрограммы «Цифровая экономика», однако внешнеполитические факторы (санкции, ограничения) замедлили развитие отдельных направлений, таких как наука и международная кооперация. Кластерный анализ подтвердил разделение лет на периоды с высокой и низкой цифровизацией, где последние два года отнесены к первой группе. Подчеркнуто отсутствие единой системы измерения цифровой экономики, что осложняет ее оценку. Обоснована необходимость расширенного подхода к определению цифрового сектора. Результаты исследования демонстрируют потенциал роста цифровой экономики Российской Федерации, но также выделяют ключевые вызовы, требующие комплексных решений для укрепления конкурентных позиций на глобальном уровне.

Ключевые слова

Цифровая экономика, показатели цифровизации, ВВП, кластерный анализ, интегральный показатель, электронная коммерция, ИКТ-сектор

Для цитирования: Васкевич Т.В., Степурина Д.В. Моделирование и оценка индикаторов цифровой экономики Российской Федерации//Вестник университета. 2026. № 2. С. 115-125.

© Васкевич Т.В., Степурина Д.В., 2026
Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Modeling and evaluating digital economy indicators in Russia

Tatiana V. Vaskevich[1]
Cand. Sci. (Ped.), Assoc. Prof. at the Mathematics and Computer Science Department
ORCID: 0009-0002-9998-2798, e-mail: tvvaskevich@fa.ru

Darya V. Stepurina[2]
Student
ORCID: 0009-0006-7077-5292, e-mail: 8841130@gmail.com

[1]Krasnodar Branch of the Financial University Under the Government of the Russian Federation, Krasnodar, Russia

[2]Kuban State University, Krasnodar, Russia

Abstract

The modeling and evaluation of the digital economy indicators in Russia, as well as the analysis of its dynamics and positions in the international arena have been carried out. The study covers key aspects of digitalization, including the contribution of the ICT sector to the GDP, the cost of organizations for digital technologies, and integral indicators in 10 categories such as e-sales, human resources, digital skills, and e-government. Based on the authors' methodology, the digital economy contribution to Russia's GDP has been calculated, which amounted to 2.1% (1.6 times higher than traditional estimates that consider only the ICT sector). A comparative analysis of 33 indicators of digitalization in Russia with 30 countries has been carried out, revealing Russia's leadership in the e-commerce sector (integral indicator 0.93), as well as average positions in terms of technology accessibility and human resources. Dynamic analysis over the past five years has shown an increase in indicators after the adoption of the Digital Economy State Program, but foreign policy factors (sanctions and restrictions) have slowed down the development of certain areas, such as science and international cooperation. Cluster analysis confirmed the division of years into periods with high and low digitalization, where the last two years are assigned to the first group. The lack of a unified system for measuring the digital economy has been emphasized, which complicates its assessment. The need for an expanded approach to the digital sector definition has been substantiated. The study results demonstrate the growth potential of the Russian digital economy, but also highlight key challenges that require comprehensive solutions to strengthen its competitive position at the global level.

Keywords

Digital economy, digitalization indicators, GDP, cluster analysis, composite indicator, e-commerce, ICT sector

For citation: Vaskevich T.V., Stepurina D.V. (2026) Modeling and evaluating digital economy indicators in Russia. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 115-125.

© Vaskevich T.V., Stepurina D.V., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Современные технологии оказывают влияние на самые разные отрасли и сегменты, от сельского хозяйства до добычи нефти и газа. Они меняют быт и взаимодействия между людьми и пересматривают подход к управлению предприятиями, укрепляют свои позиции в качестве наиболее перспективного направления развития. Организации, специализирующиеся на цифровых технологиях, становятся ключевыми игроками рыночного пространства [1]. Цифровая экономика показывает рекордные темпы расширения, но сегодня сущность и методики количественного анализа остаются предметом научных споров [2].

На сегодня цифровая экономика не имеет единого определения, что делает трудным ее измерение. В настоящем исследовании под цифровым сектором будет подразумеваться понятие, данное в работе «Государство и бизнес на пути цифровой трансформации» В. Г. Зарецкой и И.И. Соломко: цифровая экономика представляет собой хозяйственную деятельность, важнейшим фактором производства которой являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг [3; 4]. Главными отличительными признаками выступают увеличение эффективности и подъем производительности, благодаря чему данную модель можно считать эволюционным скачком в рамках постиндустриального развития.

Разработка методов оценки цифрового сектора приобретает особую актуальность в условиях стремительного расширения спектра экономических активностей, порожденных цифровыми технологиями и обладающих возрастающей финансовой ценностью [1]. Однако данный процесс сталкивается с существенными методологическими сложностями: проблемами достоверности и доступности статистических данных, особенностями виртуальной природы цифровой экономики, отсутствием унифицированной системы измерительных показателей. Отдельной проблемой выступает стоимостная оценка цифровых данных – несмотря на их признанную коммерческую значимость, информация не учитывается как самостоятельный актив в существующих учетных системах [4].

Цель настоящего исследования – разработка методики оценки индикаторов цифровой экономики Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и комплексный анализ ее вклада в валовой внутренний продукт (далее – ВВП), динамики развития и позиционирования на международной арене.

Объект исследования – цифровая экономика России. Предмет исследования – количественные индикаторы цифровизации, методы их оценки и ключевые зависимости от внешних факторов.

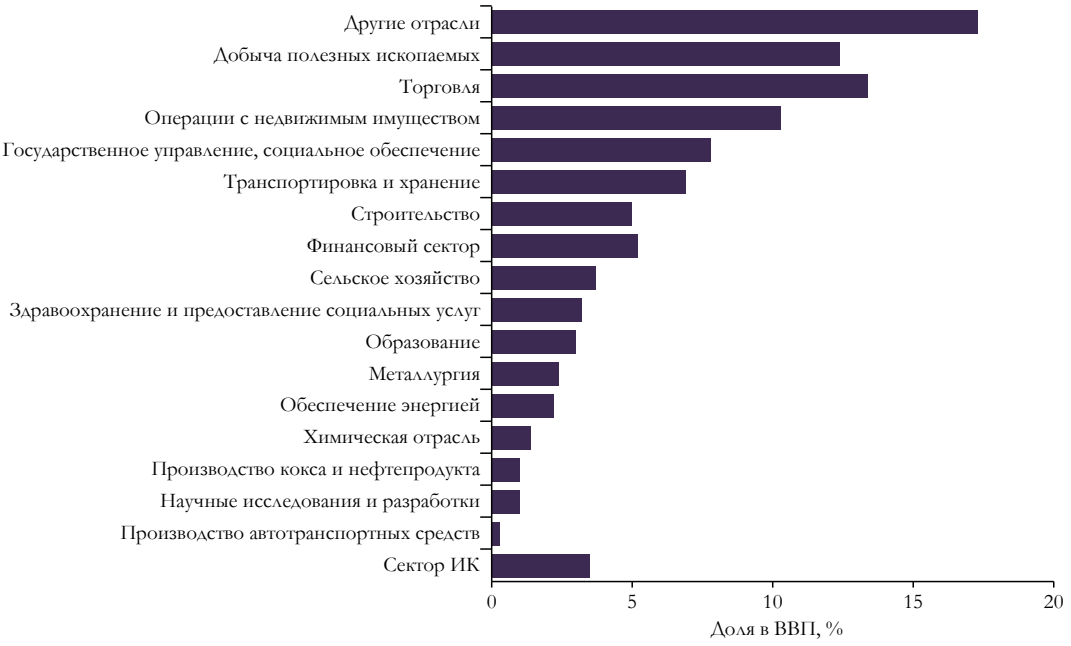
РАСЧЕТ ВКЛАДА ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В ВВП РОССИИ ПО АВТОРСКОЙ МЕТОДИКЕ

Проведенный анализ существующих систем оценки цифровой экономики в рамках Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) выявил ряд существенных проблем. Согласно данным ЕАЭС, Россия остается единственной страной-участницей организации, не публикующей систематизированную статистику по цифровой экономике с 2018 г.[1]. Это создает значительные сложности для проведения сравнительных исследований и выработки согласованной экономической политики в цифровой сфере. Исследование методологии Белоруссии, представленной в работе ученых Белорусского государственного университета Г.Г. Головенчика и Хэ Яньхай, показало существенные методологические ограничения [5]. Белорусский подход фокусируется исключительно на традиционном ИКТ-секторе (ИКТ – информационно-коммуникационные технологии), не учитывая цифровые трансформации в других отраслях, что ведет к значительному недооценке ее реального вклада в ВВП. Несмотря на операциональные преимущества такого узкого подхода (простота расчета, четкость критериев), он принципиально не соответствует современным представлениям о цифровой экономике как комплексном явлении, пронизывающем все сферы хозяйственной деятельности. В противовес этим ограниченным методикам наше исследование предполагает принципиально новый подход, основанный на расширенном понимании цифровой экономики. Мы рассматриваем цифровизацию как сквозной процесс, затрагивающий все отрасли экономики, как многоуровневое явление, включающее технологические, организационные и социальные аспекты, как комплексный фактор экономического роста.

[1] Статистика ЕАЭС. Режим доступа: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_stat/union_stat/ (дата обращения: 15.11.2025).

Согласно официальной статистике, предоставленной Министерством цифрового развития РФ в сотрудничестве с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (далее – НИУ ВШЭ) и Федеральной службой государственной статистики, доля ИКТ-сектора в структуре ВВП РФ оценивается на уровне 3,5 % в относительном выражении[2,3]. Аналогичный показатель характерен для Белоруссии, однако подобная оценка, ограничивающаяся лишь традиционным ИКТ-сектором, не соответствует принятому в настоящем исследовании комплексному пониманию цифровой экономики [6].

Для более точной оценки на основе данных Федеральной службы государственной статистики (ВВП 2023 г. – 171 041 млрд руб.), Spark-Interfax (прибыль и выручка предприятий) и сборника НИУ ВШЭ (затраты на программное обеспечение и цифровые технологии) был проведен детальный анализ[4,5,6]. Методика включала расчет доли цифровых затрат относительно общих расходов, определение абсолютных значений цифровизации по секторам и их сопоставление, что позволило выйти за рамки традиционных подходов и получить более точные оценки цифровой трансформации экономики (рис. 1).



Составлено авторами по материалам источника[7]

Рис. 1. Вклад секторов в ВВП в относительном выражении

Как следует из данных табл. 1, дополнительный экономический эффект от цифровизации (за исключением прямого вклада ИКТ-сектора) достигает 3 508,6 млрд руб.[8]. В соответствии с исследовательской гипотезой, предполагающей пропорциональную зависимость между объемом цифровых инвестиций и получаемой отдачей, мы рассчитываем дополнительный вклад цифровизации в ВВП как отношение совокупной прибыли от цифровых преобразований к объему ВВП за вычетом вклада ИКТ-сектора.

Таблица 1

Затраты на цифровизацию в абсолютным выражении

Сектор	Вклад в ВВП, млрд руб.	Затраты на цифровизацию, %	Минимальная прибыль от цифровизации, млрд руб.
Торговля	22 920	0,19	43,55
Добыча полезных ископаемых	21 791	0,39	84,98
Операции с недвижимым имуществом	17 617	0,81	142,70

[2] Индикаторы цифровой экономики. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 15.11.2025).
[3] Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 15.11.2025).
[4] Там же.
[5] Spark-Interfax. Статистика. Режим доступа: https://spark-interfax.ru/statistics (дата обращения: 15.11.2025).
[6] Индикаторы цифровой экономики. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 15.11.2025).
[7] Там же.
[8] Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 15.11.2025).

Окончание табл. 1

Сектор	Вклад в ВВП, млрд руб.	Затраты на цифровизацию, %	Минимальная прибыль от цифровизации, млрд руб.
Государственное управление	25 240	1,20	302,90
Транспортировка и хранение	11 802	1,38	162,87
Финансовый сектор	8 894	8,81	783,56
Строительство	8 552	0,13	11,12
Сельское хозяйство	6 329	0,18	11,39
Здравоохранение	5 473	1,97	107,82
Образование	5 131	16,34	838,41
Обеспечение энергией	3 763	1,20	45,16
Научные исследования и разработки	1 710	1,90	32,49
Итого	171 041	–	3 508,60

Составлено авторами по материалам источника[9]

Проведенный анализ демонстрирует, что цифровая трансформация экономики дает значимый вклад в экономический рост России. Минимальная консервативная оценка по данным из табл. 1 показывает дополнительный прирост ВВП на 2,1 % за счет цифровизации не-ИКТ-секторов, что увеличивает общий вклад цифровой экономики с традиционных 3,5 до 5,6 % ВВП – рост на 60 % [7].

Этот результат имеет несколько важных следствий:

– подтверждается гипотеза о существенном недоучете вклада цифровизации при использовании традиционных методик, учитывающих только ИКТ-сектор – фактически скрытые эффекты цифровой трансформации в других отраслях (торговле, промышленности, финансовом секторе и др.) составляют около 60 % от общего вклада цифровой экономики;

– полученные данные свидетельствуют о том, что каждый рубль инвестиций в цифровизацию приносит в среднем 2,8 руб. дополнительной добавленной стоимости в экономике, что существенно выше аналогичного показателя для многих традиционных отраслей.

Стоит отметить ограниченность данного метода – неполнота данных Федеральной службы государственной статистики по не-ИКТ-отраслям, возможная погрешность при использовании процентных долей затрат, а также факт того, что выросшая производительность труда вследствие внедрения цифровых технологий остается неучтенной. Именно поэтому оценка подобным методом остается весьма консервативной.

Эти выводы подчеркивают необходимость пересмотра системы статистического учета для более полного отражения цифровой трансформации, разработки специальных инструментов стимулирования цифровизации в приоритетных отраслях, совершенствования методик оценки эффективности цифровых проектов и учета выявленных эффектов при формировании долгосрочной экономической политики. Полученные результаты открывают новые перспективы для дальнейших исследований в области измерения цифровой экономики и оценки ее вклада в экономический рост.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Для сравнения цифровой экономики РФ с другими странами были отобраны 33 показателя для сравнения и разделены на 10 категорий [7]:

1) ИКТ-сектор:
– сектор ИКТ в ВВП (%);
2) развитие, наука:
– уровень инновационной активность организаций;
– удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг;
– отношение затрат на инновационную деятельность к общему объему отгруженных товаров, работ, услуг;
3) сектор средств массовой информации:
– удельный вес сектора контента и средств массовой информации в ВВП;

[9] Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 15.11.2025).

4) экспорт, импорт:

– отношения экспорта к импорту (%);

5) доступность технологий для жителей:

– активные абоненты подвижной радиотелефонной связи;

– мобильный широкополосный доступ;

– фиксированный широкополосный доступ;

6) кадры:

– специалисты ИКТ;

– специалисты ИКТ моложе 35;

7) цифровые навыки:

– отправка сообщений с прилепленными файлами;

– работа с текстовым редактором;

– работа с электронными таблицами;

– передача файлов между компьютером и периферийными устройствами;

– использований программ для редактирования фото-, аудио- и видеофайлов;

– создание электронных презентаций и использованием специального программного обеспечения;

– поиск, загрузка, установка и настройка программного обеспечения;

– самостоятельное написание программного обеспечения;

8) использование организациями:

– доступ к Интернету в домашних хозяйствах;

– частота использования Интернета населением (за последние три месяца);

– частота использования Интернета населением (практически каждый день);

– использование фиксированного интернета в организациях предпринимательского сектора по максимальной скорости передачи данных;

– использование облачных сервисов в организациях предпринимательского сектора (процент от общего числа организаций);

– анализ больших данных в организациях предпринимательского сектора (% от общего числа организаций);

– использование технологий искусственного интеллекта в организациях предпринимательского сектора (процент от общего числа организаций);

– использование CRM-систем;

– использование ERP-систем;

– использование интернета населением для заказа товаров и услуг по видам всего (% от численности населения в возрасте 15–74 лет, заказывающие товары и услуги за последние три месяца);

9) электронные продажи:

– электронные продажи в организациях предпринимательского сектора всего;

– электронные продажи в организациях предпринимательского сектора с использованием маркетплейсов;

10) электронное правительство:

– онлайн-взаимодействие населения с органами государственной власти [7].

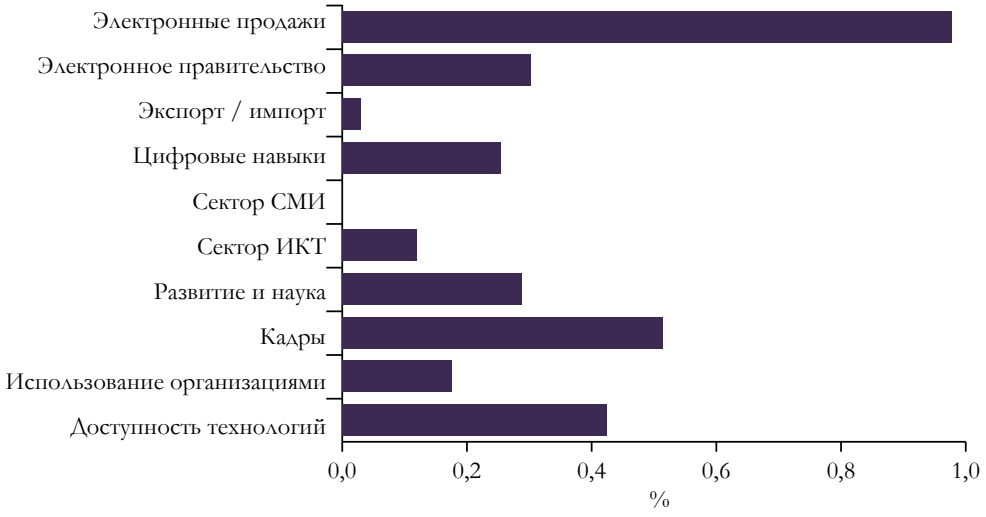
Проведя нормализацию исходных данных методом min-max масштабирования, мы рассчитали интегральный показатель цифровизации, визуализировав полученные результаты на рис. 2 для удобства восприятия.

Нормированные значения интегрального показателя цифровизации (где 1 соответствует максимальному результату среди 30 сравниваемых стран) наглядно демонстрируют существенную неоднородность цифрового развития России. Полученные данные выявляют выраженную диспропорцию между различными компонентами цифровой экономики страны.

Как показано на рис. 2, Россия демонстрирует безусловное лидерство в сфере электронной коммерции, где интегральный показатель достигает 0,93. Этот результат свидетельствует о высоком уровне развития онлайн-торговли, эффективной логистической инфраструктуре и широком распространении цифровых платежных систем среди населения.

Однако столь впечатляющие показатели в одном сегменте контрастируют с существенно более скромными результатами в других ключевых областях. В частности, по параметрам обеспеченности

квалифицированными кадрами и доступности цифровых технологий Россия занимает лишь средние позиции в международном сравнении. Еще более тревожной выглядит ситуация с уровнем цифровой грамотности населения и вкладом медиаиндустрии в ВВП – здесь наблюдается значительное отставание от передовых экономик. Это структурное противоречие приобретает особую актуальность в условиях современной технологической трансформации, когда устойчивое развитие цифровой экономики требует сбалансированного прогресса по всем направлениям. Лидерство в отдельных сегментах, не подкрепленное развитием смежных областей, создает риски замедления общего технологического развития страны.



Примечания: СМИ – средства массовой информации

Составлено авторами по материалам источника[10]

Рис. 2. Нормированные показатели цифровой экономики по категориям

Особого внимания заслуживает выявленный разрыв между высокими показателями в коммерческом секторе и отставанием в области человеческого капитала. Такая диспропорция может стать серьезным ограничением для долгосрочного роста цифровой экономики, поскольку именно уровень цифровой грамотности населения и квалификация кадров являются фундаментом для технологических инноваций. Полученные результаты подчеркивают необходимость разработки комплексной стратегии цифрового развития, которая обеспечит синхронный прогресс по всем ключевым направлениям, от инфраструктуры и технологий до образования и профессиональной подготовки. Именно такой подход позволит России не только сохранить лидерские позиции в отдельных сегментах, но и обеспечить устойчивое развитие всей цифровой экосистемы в долгосрочной перспективе.

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА РОССИИ В ДИНАМИКЕ

Проведенное исследование охватывает пятилетнюю динамику развития цифровой экономики России. В ходе анализа выполнены нормализация исходных данных и расчет интегральных показателей, отражающих уровень цифровизации как по отдельным секторам, так и в целом по каждому году исследования. Полученные результаты, наглядно представленные на рис. 3, позволяют проследить эволюцию цифровой трансформации экономики страны в период с 2019 г. по 2023 г.

Представленные данные демонстрируют несколько значимых закономерностей развития цифровой экономики:

– увеличение числа специалистов во время пандемии COVID-19, сменившийся снижением после 2022 г. вследствие геополитических изменений;

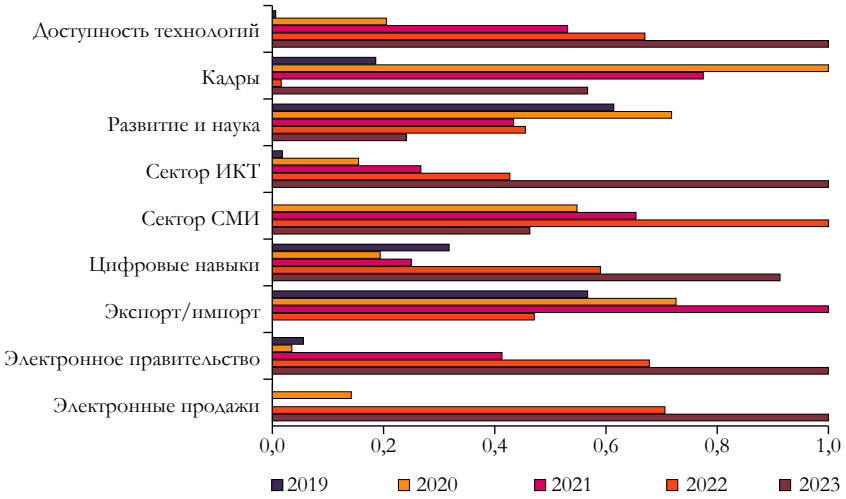
– показатель «Развитие и наука» продемонстрировал отрицательную динамику, что объясняется ограничениями международного научного сотрудничества и сложностями публикационной активности в индексируемых изданиях;

– устойчивый рост показателей внешней торговли цифровыми товарами и услугами до 2022 г., однако впоследствии произошло их резкое сокращение;

[10] Индикаторы цифровой экономики. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 15.11.2025).

– реализация государственной программы «Цифровая экономика» способствовала заметному росту показателей в таких сферах, как электронное правительство, онлайн-коммерция, технологическая инфраструктура, цифровые компетенции и ИКТ-сектор;

– 2022 г. ознаменовался существенным ростом показателей сектора средств массовой информации, что связано с возросшей социально-политической значимостью информационной сферы.



Примечания: СМИ – средства массовой информации

Составлено авторами по материалам источника[11]

Рис. 3. Динамика интегрального показателя по секторам

Анализ динамики уровня цифровизации экономики России, представленный на рис. 4, позволяет выделить два отчетливых периода развития. В 2019–2021 гг. наблюдался интенсивный рост интегрального показателя цифровизации, который увеличился на 72 % за этот период[12]. Такой впечатляющий результат стал следствием кумулятивного эффекта от нескольких взаимосвязанных факторов: последовательной реализации государственной программы «Цифровая экономика», активного внедрения цифровых технологий в корпоративном секторе (особенно в банковской сфере, розничной торговле и телекоммуникациях), а также значительного роста инвестиций в ИКТ-отрасли[13].

Однако с 2022 г. динамика показателя перешла в фазу стагнации, что требует детального рассмотрения причин этого перелома. Среди внешних факторов особое значение имели:

– технологические санкции и ограничения доступа к зарубежным ИКТ-решениям, что особенно болезненно сказалось на сегментах корпоративного программного обеспечения и облачных технологий;

– вынужденный выход российских компаний с международных цифровых площадок, что привело к сокращению объема трансграничной электронной коммерции;

– существенные сложности с публикацией научных работ в международных индексируемых изданиях, что негативно повлияло на показатели цифровизации в научно-исследовательском секторе.

Не менее значимыми оказались и внутренние факторы:

– необходимость экстренного импортозамещения в критически важных ИКТ-сегментах, что потребовало перераспределения ресурсов от развития к поддержанию текущей операционной деятельности;

– адаптация к новым условиям международного технологического сотрудничества, включая переориентацию на альтернативные рынки технологий и комплектующих;

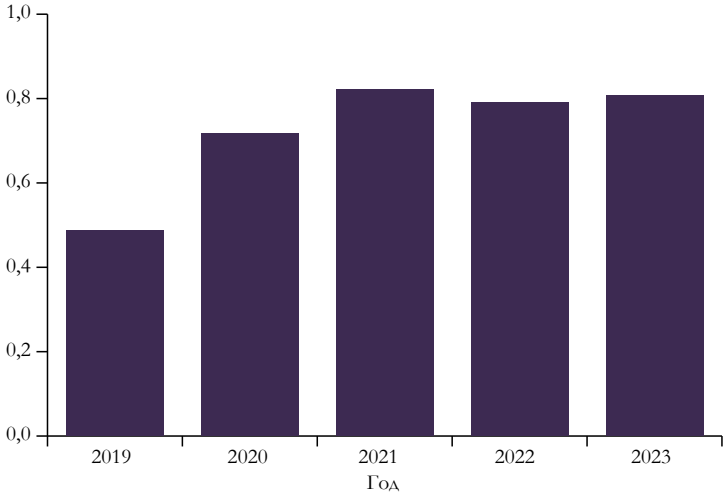
– кадровые перестановки в ИКТ-секторе, связанные с миграцией части высококвалифицированных специалистов.

Важно отметить, что стагнация показателя цифровизации в 2022–2023 гг. не означает полной остановки цифровой трансформации. Это отражает переходный период адаптации к новым экономическим реалиям. В этот период особенно заметными стали ускоренное развитие отечественных аналогов ключевых цифровых технологий, рост доли отечественного программного обеспечения на внутреннем рынке, активная цифровизация государственного сектора и систем госуправления.

[11] Индикаторы цифровой экономики. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 15.11.2025).

[12] Там же.

[13] Национальный проект «Цифровая экономика». Режим доступа: https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/ (дата обращения: 15.11.2025).



Составлено авторами по материалам источника[14]

Рис. 4. Динамика интегрального показателя по годам

Проведенный кластерный анализ выявил устойчивую дифференциацию исследуемого периода (2019–2023 гг.) по уровню цифровизации экономики, что позволило выделить два качественно различных этапа развития. Визуализация результатов демонстрирует четкое разделение на две кластерные группы (табл. 2). Кластер 1 (высокая цифровизация), включает 2022 г. и 2023 г., для которых характерны интегральный показатель цифровизации выше среднего значения по выборке, ускоренное развитие отечественных цифровых решений, повышенная активность в секторе электронной коммерции и интенсивная цифровизация государственного управления. Кластер 0 (умеренная цифровизация) охватывает 2019–2021 гг., отличающиеся более плавным ростом цифровых показателей, преобладанием импортных технологических решений,стандартной динамикой развития цифровых сервисов.

Таблица 2

Результаты кластерного анализа

Номер кластера	Расстояние до центра кластера	Год	Внутренние затраты на исследования и разработки, млрд руб.
0	3,647	2019	19 525,50
0	2,079	2020	33 213,33
0	3,427	2021	37 404,40
1	2,970	2022	70 088,80
1	2,970	2023	67 467,40

Составлено авторами по материалам исследования

Особую значимость имеет тот факт, что последние два года исследования (2022–2023 гг.) последовательно относятся к категории с повышенными показателями цифровизации, несмотря на сложные внешнеэкономические условия. Этот парадоксальный на первый взгляд результат имеет несколько объяснений. Во-первых, в этот период наблюдался эффект «вынужденной цифровизации», когда санкционное давление стимулировало ускоренное внедрение отечественных ИТ-решений (ИТ – информационные технологии), переход на альтернативные технологические платформы и развитие национальной цифровой инфраструктуры. Во-вторых, существенную роль сыграли усиленная государственная поддержка цифровых проектов, перераспределение ресурсов в пользу критически важных ИКТ-направлений, активизация сотрудничества с альтернативными технологическими партнерами.

Методика кластерного анализа подтвердила свою репрезентативность, так как полученные результаты полностью согласуются с динамикой интегрального индекса цифровизации и с отраслевыми статистическими данными.

[14] Индикаторы цифровой экономики. Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/1026730357.html (дата обращения: 15.11.2025).

Настоящее исследование не только подтверждает обоснованность примененной методики оценки, но и выявляет новый феномен – способность цифровой экономики демонстрировать рост в условиях внешних ограничений за счет мобилизации внутренних ресурсов и адаптационных механизмов. Этот вывод имеет важное значение для прогнозирования дальнейшего развития цифровой трансформации в России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование позволило по-новому оценить масштабы и динамику цифровой экономики России. Разработанная авторами комплексная методика, учитывающая не только традиционный ИКТ-сектор, но и скрытые эффекты цифровизации в других отраслях, выявила совокупный вклад российской цифровой экономики в ВВП на уровне 5,6 % (3,5 % – ИКТ-сектор + 2,1 % – скрытая цифровизация других отраслей) [7]. Этот показатель существенно – в 1,6 раза – превышает традиционные оценки, что свидетельствует о необходимости пересмотра существующих подходов к измерению цифровой трансформации.

Основные достижения исследования включают создание нового подхода к измерению через корреляцию затрат и прибыли от цифровизации, демонстрацию несовершенств традиционных методов, а также расчет интегрального показателя, показавшего рост цифровизации на 60 % за 2019–2023 гг., несмотря на внешние ограничения [8].

Проведенный анализ выявил сложную и неоднородную картину развития цифровой экономики России. С одной стороны, страна демонстрирует лидерство в отдельных областях, таких как электронная коммерция, где интегральный показатель достигает 0,93. С другой стороны, сохраняется отставание по ключевым параметрам, включая уровень цифровой грамотности населения и развитие научно-технического потенциала. Особого внимания заслуживает выявленная динамика последних лет: несмотря на внешние вызовы и ограничения, цифровая экономика России продолжает развиваться, хотя и с заметными структурными изменениями.

Важным результатом исследования стало подтверждение эффективности государственной программы «Цифровая экономика», реализация которой способствовала значительному росту показателей в таких сферах, как электронное правительство, онлайн-коммерция и технологическая инфраструктура. Однако геополитические изменения последних лет оказали заметное влияние на отдельные направления, в частности на международное научное сотрудничество и доступ к зарубежным технологиям.

Полученные результаты подчеркивают необходимость комплексного подхода к дальнейшему развитию цифровой экономики. Важнейшими направлениями должны стать совершенствование системы измерения цифровой трансформации, инвестиции в человеческий капитал и цифровые навыки, а также развитие механизмов адаптации к изменяющимся внешним условиям. Особую актуальность приобретает задача импортозамещения в критически важных технологических сегментах.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом региональных аспектов цифровизации, разработкой более точных методик оценки отраслевых эффектов цифровой трансформации, а также сравнительными исследованиями с другими странами, особенно в рамках БРИКС. Предложенная в работе методика создает основу для более обоснованного стратегического планирования в условиях, когда традиционные подходы к измерению цифровой экономики оказываются недостаточными.

Список литературы

1. Бухт, Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2018. – Т. 13, № 2. – С. 143–172. – EDN YXBNWX.
2. Глинский, В. В. Об измерении результатов деятельности цифровой экономики на региональном уровне / В. В. Глинский, Л. К. Серга // Вестник НГУЭУ. – 2022. – № 4. – С. 219–233. – DOI 10.34020/2073-6495-2022-4-219-233. – EDN AMMOOW.
3. Зарецкая, В. Г. Цифровая экономика в России: измерения, прогноз развития / В. Г. Зарецкая, И. И. Соломко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 5. – С. 88–105. – DOI 10.21869/2223-1552-2022-12-5-88-105. – EDN ANRVJV.
4. Головенчик, Г. Г. Теоретические подходы к определению понятия"цифровая экономика" / Г. Г. Головенчик // Наука и инновации. – 2019. – № 1(191). – С. 54–59. – DOI 10.29235/1818-9857-2019-1-54-59. – EDN YWOKXZ.

5. Татаринов, А. А. Измерение цифровой экономики в национальных счетах / А. А. Татаринов // Вопросы статистики. – 2019. – Т. 26, № 2. – С. 5–17. – EDN VXECEU.
6. Головенчик, Г. Г. Измерение объема цифровой экономики и эффективности цифровизации / Г. Г. Головенчик, Х. Яньхай // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. – 2022. – № 1. – С. 19–27. – EDN EBFUWH.
7. Абашкин, В. Л., Абдрахманова, Г. И., Вишневский, К. О., Гохберг, Л. М. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник. Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 296 с.. – ISBN 978-5-7598-2697-2. – DOI 10.17323/978-5-7598-2697-2. – EDN PLBXAQ.
8. Швачко, А. А. Векторы совершенствования стратегий развития российских предприятий в контексте предпосылок к трансформации российской экономики / А. А. Швачко // E-Management. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 48–60.

References

1. Bukht, R., Heeks, R. (2018). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *International Organisations Research Journal, 13*, 143–172.
2. Glinsky, V. V., Sergya, L. K. (2022). Measuring the Performance of the Digital Economy at the Regional Level. *Vestnik NSUEM*, 4, 219–233. (In Russian).
3. Zaretskaya, V. G., Solomko, I. I. (2022). Digital Economy in Russia: Measurements and Development Forecast. *Izvestiya Southwest State University. Economics. Sociology. Management, 12*(5), 88–105. (In Russian).
4. Golovenchik, G. G. (2019). Theoretical approaches to defining the concept of the Digital Economy State Program. *Science and Innovation, 1*(191), 54–59. (In Russian).
5. Tatarinov, A. A. (2019). Measuring the Digital Economy in National Accounts. *Voprosy statistiki, 26*(2), 5–17. (In Russian).
6. Golovenchik, G. G., Yanhai, H. (2022). Measuring the Scale of the Digital Economy and Digitalization Efficiency. *Journal of the Belarusian State University. Economics, 1*, 19–27. (In Russian).
7. Abashkin, V. L., Abdrakhmanova, G. I., Vishnevskiy, K. O., Gokhberg, L. M. (2025). *Digital Economy Indicators: 2025: Statistical Digest*. Moscow: Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge of the Higher School of Economics. (In Russian).
8. Shvachko, A. A. (2024). Vectors for improving development strategies of Russian enterprises in the context of prerequisites for transformation of the Russian economy. *E-Management, 7*(1), 48–60. (In Russian). https://doi.org/10.26425/2658- 3445-2024-7-1-48-60

УДК 657.01 JEL M41 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-126-138

Квази-бухгалтерские документы как феномен цифровой экономики

Колесникова Елена Николаевна

Д-р экон. наук, проф. каф. экономической безопасности

ORCID: 0000-0001-5609-0322, e-mail: kolesnicova@mail.ru

Рязанский филиал Московского университета Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя, г. Рязань, Россия

Аннотация

Исследование позволяет переосмыслить традиционные подходы к документированию как базовому элементу методологии бухгалтерского учета с учетом происходящих в экономике процессов цифровой трансформации. Введена новая гносеологическая категория бухгалтерского учета – квази-бухгалтерские документы, рассматриваемые как документы, существующие в цифровой форме, фиксирующие факты хозяйственной жизни, но формально не соответствующие всем требованиям бухгалтерского законодательства. Обосновано возникновение данного феномена как закономерного следствия развития цифровых технологий, автоматизации бизнес-процессов и появления новых форм взаимодействия между контрагентами. Исследованы природа, классификация, возможности и риски использования квази-документов в бухгалтерском учете и экономическом контроле. Особое внимание уделено вопросам обеспечения достоверности информации, содержащейся в таких документах, и минимизации сопутствующих рисков. Детально проанализированы сценарии интеграции квази-документов в учетный процесс, перечислены условия и предпосылки вовлечения данных документов в систему бухгалтерского документооборота, а также раскрыта специфика их использования в контрольных процедурах. Научную новизну исследования составляют предлагаемая автором терминология, выводы и предложения о порядке использования квази-бухгалтерских документов в системе организации и ведения учетных работ без ущерба для их достоверности, о неизбежности и потенциальной полезности квази-документов в цифровой экономике, требующей эволюции подходов к бухгалтерскому учету и контролю.

Ключевые слова

Квази-бухгалтерские документы, бухгалтерский учет, методы бухгалтерского учета, первичные документы, бухгалтерские документы, цифровизация, электронный документ, экономический контроль

Для цитирования: Колесникова Е.Н. Квази-бухгалтерские документы как феномен цифровой экономики//Вестник университета. 2026. № 2. С. 126-138.

© Колесникова Е.Н., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Quasi-accounting documents as a phenomenon in digital economy

Elena N. Kolesnikova
Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economics Security Department
ORCID: 0000-0001-5609-0322, e-mail: kolesnicova@mail.ru

Ryazan Branch of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot, Ryazan, Russia

Abstract

The study makes it possible to rethink traditional approaches to documentation as a basic element of accounting methodology, considering the processes of digital transformation taking place in economy. A new epistemological category of accounting has been introduced – quasi-accounting documents, considered as documents that exist in digital form, recording the facts of economic life, but formally do not meet all the requirements of accounting legislation. This phenomenon emergence is substantiated as a natural consequence of digital technologies development, business processes automation, and appearance of new forms of interaction between counterparties. The nature, classification, opportunities, and risks of using quasi-documents in accounting and economic control have been studied. Special attention has been paid to ensuring the reliability of the information contained in such documents and minimizing the associated risks. The scenarios for integrating quasi-documents into the accounting process have been analyzed in detail. The conditions and prerequisites for involving these documents in the accounting document management system have been listed, and the specifics of their use in control procedures have been disclosed. The scientific novelty of the research is the terminology proposed by the author, conclusions and suggestions on the use of quasi-accounting documents in the organization and accounting system without prejudice to their reliability, on the inevitability and potential usefulness of quasi-documents in the digital economy, requiring the evolution of approaches to accounting and control.

Keywords

Quasi-accounting documents, accounting, accounting methods, primary documents, accounting documents, digitalization, electronic document, economic control

For citation: Kolesnikova E.N. (2026) Quasi-accounting documents as a phenomenon in digital economy. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 126-138.

© Kolesnikova E.N., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация экономики кардинально меняет способы фиксации и оформления хозяйственных операций. Наряду с традиционными первичными учетными документами, строго соответствующими требованиям законодательства, повсеместно возникают и активно используются разнообразные электронные свидетельства, записи и сообщения, генерируемые автоматизированными системами, платформами, приложениями и участниками сделок. Эти цифровые документы объективно отражают факты хозяйственной жизни, но зачастую не соответствуют формальным требованиям, предъявляемым к первичным учетным документам Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»[1]. В отношении данных документов для целей настоящего исследования мы будем использовать термин «квази-бухгалтерские документы».

Термин «квази» (от лат. quasi – «как будто», «якобы») является мощным эпистемологическим инструментом экономической науки. В соответствии с онтологическим статусом квази-явления в экономике занимают зону неопределенности между классическими категориями. Так, квази-ренты (А. Маршалл) представляют собой доход, имитирующий ренту, но порожденный временной монополией, а не природной редкостью, квази-деньги (М. Фридман) рассматриваются как депозитные сертификаты эксплицирующие монетарные суррогаты, которые формируют денежную массу, квази-рынки (М. Барбер) в госсекторе описывают модель, сочетающую конкурентные механизмы с бюджетным финансированием [1–3].

Термин «квази» представляет собой когнитивный инструмент работы с «размытыми» экономическими реалиями, маркирует зоны неадекватности классических моделей и позволяет описать институциональные инновации до их концептуализации. Понятие отражает фундаментальную экономическую диалектику – противоречие между функциональной эффективностью явлений и их онтологической «неполноценностью». Это делает «квази» незаменимым инструментом для анализа экономики переходных состояний и гибридных институтов, характерных для цифровой трансформации. Его гносеологическая сила – в способности фиксировать процессуальность экономических феноменов, ускользающих от статичных категориальных схем.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИИ «КВАЗИ-ДОКУМЕНТ»

Новые реалии современной экономики, цифровизация и развитие новых технологий, порождают необходимость трансформации бухгалтерского учета. Он не может и не должен быть статичным, освещая события, происходящие в финансово-хозяйственной деятельности организаций и предприятий, исключительно в соответствии с жестко регламентированными правилами. Вслед за меняющейся внешней средой методология учетных работ должна гибко и пластично изменяться, снабжая заинтересованных пользователей оперативной информацией о деятельности хозяйствующего субъекта, без ущерба для ее достоверности.

Цифровые трансформации, как отмечают О.А. Незамова, З.Е. Шапорова и Ю.А. Оленцова, являются современным трендом развития как общества в целом, так и отдельных его составляющих [4]. Следует согласиться с позицией А.В. Жерегеля: организации, которые могут внедрять цифровые технологии и адаптироваться к происходящим изменениям, обладают большими возможностями для своего развития в контексте цифровой трансформации. Внешняя среда подталкивает организации к цифровой трансформации, определяющей существенную перестройку бизнес-модели с использованием новых цифровых технологий, переосмысление действующей структуры, фундаментальное изменение всех организационно-управленческих процессов, позволяя таким образом достигать ключевых результатов экономической эффективности [5].

Следует согласиться с позицией Я.В. Соколова, в соответствии с которой учет превращается из орудия наблюдения фактов хозяйственной жизни в инструмент управления предприятием. Данные бухгалтерской документации не только отражают то, что делается в хозяйстве, но и являются следствием тех решений, которые принимала администрация на основе информации этих документов [6].

Цифровизация экономических отношений в обществе однозначно влечет за собой и цифровизацию документов и документооборота. Становясь орудием (функцией) управления, бухгалтерский учет

[1] Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 20.10.2025).

синтезирует деятельность юридических лиц (корпоративные слои) и функционирование процессов (экономические слои). При этом предмет учета меняется в зависимости от целей, выдвигаемых перед ним, соответственно меняется и методология учета. Возникновение и развитие бухгалтерской документации является обязательным элементом современных экономических отношений между субъектами. Создание и обработка учетной документации обусловлены как реальными потребностями хозяйствующих субъектов, так и фискальными интересами государственных органов, прежде всего в сфере контрольно-надзорной деятельности.

Как полагает Т.Ю. Дружиловская, бухгалтерский учет в современных условиях претерпевает революционные изменения, превратившись из счетоводства в сложную сферу деятельности, сочетающую в себе гибкие процедуры принятия решений в условиях неопределенности и применение профессионального суждения бухгалтера в сложнейших ситуациях [7].

Существенным фактором формирования архитектуры бухгалтерского учета и отчетности являются технологии, под которые для обеспечения эффективного управления разрабатывается соответствующая функциональная структура. Обязанность экономических субъектов по использованию бухгалтерских документов для оформления фактов хозяйственной жизни не зависит от вида учитываемых объектов и формы их существования. Так, операции с виртуальными активами, цифровыми валютами, появившимися в российском правовом поле сравнительно недавно, подлежат оформлению учетной документацией на общих основаниях в соответствии со ст. 9 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и принятыми в соответствии с ним нормативными правовыми актами[2]. Именно факты хозяйственной жизни, связанные с наличием и оборотом таких новых и специфичных объектов бухгалтерского учета, требуют пересмотра подходов к традиционной бухгалтерской документации.

Следует согласиться с позицией К.К. Кумехова, Л.Н. Сорокиной и Х.М. Бекулова, в соответствии с которой конфигурация бухгалтерского учета, исполняющая в системе управления функцию обратной связи, формируется на основе структуры управления, так как первичные документы оформляются по месту совершения хозяйственных операций [8]. Необходимо отметить, что бухгалтерский учет в традиционном его понимании рассматривается как процесс формирования документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с требованиями, установленными законодательством Российской Федерации (далее – РФ, Россия) по бухгалтерскому учету, и составления на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности. Данное определение широко распространено в современной научной среде и встречается у таких авторов, как Т.Г. Борисова [9].

Документирование (документация) является базовым методом бухгалтерского учета. Цифровизация экономических отношений в обществе, появление электронного документооборота, стремление к унификации стандартов организации бухгалтерского учета в деловой среде обусловили повышенное внимание к данному методу со стороны не только научного мира, но и профессионального сообщества. Доказательством этому служит разработка и утверждение Приказом Министерства финансов РФ от 16 апреля 2021 г. Федерального стандарта бухгалтерского учета (ФСБУ) 27 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете»[3].

О некоем развитии подходов к документированию хозяйственных операций свидетельствует то обстоятельство, что в пп. «г» ст. 8 упомянутого выше Стандарта указано на возможность использовать в качестве первичных учетных документов документы, составленные или полученные в процессе деятельности экономического субъекта, в частности для оформления его гражданско-правовых отношений с контрагентами, работниками, государственными органами, для управления экономическим субъектом (в частности, договор, кассовый чек, квитанция об оплате, авансовый отчет, судебный акт, торговый товарный счет) при условии, что указанные документы содержат все установленные ч. 2 ст. 9 Федерального закона «О бухгалтерском учете» обязательные реквизиты первичного учетного документа[4]. Ранее такой подход не отрицался, но и законодательно закреплен не был. Для электронных документов установлена требование возможности их воспроизведения на бумажном носителе.

[2] Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 20.10.2025).

[3] Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 16 апреля 2021 г. № 62н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386440/ (дата обращения: 20.10.2025).

[4] Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 20.10.2025).

Электронные документы, отображающие факты хозяйственной жизни и связанные с поступлением или выбытием электронных денежных средств и цифровых валют, должны соответствовать требованиям бухгалтерского законодательства, а также законодательства, регулирующего порядок составления электронных документов и правил их подписания электронной подписью. Отношения в области использования электронных подписей при оформлении бухгалтерских документов регулируются в общеустановленном порядке Федеральным законом от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»[5]. При этом, исходя из совокупности положений Писем Министерства финансов РФ от 7 декабря 2022 г. № 03-03-06/3/119813 «О документальном подтверждении расходов для целей налогообложения прибыли» и от 21 ноября 2022 г. № 03-03-06/1/113388 «О требованиях к первичным учетным документам в электронном виде в целях налога на прибыль и использовании скан-образов первичных документов при регистрации в учете факта хозяйственной деятельности», в исключительных случаях допускается использование в качестве первичных документов скан-образов (или аналогичных по сути документов, например, копий или документов, выгружаемых в электронном виде) при условии их замены в перспективе на первичные учетные документы в бумажном или в электронном виде, оформленные в соответствии с законодательством РФ[6,7].

В.Э. Керимов рассматривает документирование в бухгалтерском учете как его обязательный элемент, обеспечивающий непрерывное и сплошное отражение финансово-хозяйственной деятельности организаций, предприятий и учреждений [10]. Действительно, отсутствие хотя бы одного документа, фиксирующего факт совершения хозяйственной операции, разрывает и наносит существенный ущерб информационным связям предприятия. Это позволяет прийти к выводу о том, что более целесообразным является использование (пусть и документа, не соответствующего в полной мере всем предусмотренным законодательно требованиям к бухгалтерским документам, но обеспечивающего непрерывность ведения учета и полное последовательное отражение фактов хозяйственной жизни, операций и процессов). Следовательно, для целей ведения бухгалтерского учета в краткосрочной перспективе могут использоваться первичные документы, существующие в виде скан-копий, электронных образов документов и отображающие движение электронных денежных средств и цифровых валют, которые полагаем целесообразным исходя из природы их существования назвать «квази-бухгалтерские документы». Единственное условие – они должны быть однозначно идентифицируемыми и связанными с деятельностью исследуемого хозяйствующего субъекта, содержать сведения, прямо или косвенно связанные с движением электронных денежных средств и цифровых валют. Указанная информация может найти отражение в описании обстоятельств, приведших к необходимости проведения исследования в рапорте на его проведение. Вместе с тем к использованию данных документов при ведении учета следует подходить с должной осторожностью и осмотрительностью.

В авторском понимании термин «квази-бухгалтерский документ» – это электронный документ (файл, запись в базе данных, структурированное сообщение, печатная форма и др.), который фиксирует факт хозяйственной жизни (операцию, процесс, событие или сделку), существует или используется в цифровой среде, но не соответствует одному или нескольким обязательным требованиям бухгалтерского законодательства, предъявляемым к первичным учетным документам. При этом квази-бухгалтерский документ может существовать и на бумажном носителе (быть распечатанным сотрудником бухгалтерского аппарата или иным должностным лицом экономического субъекта), но первичным видом его существования является электронная форма.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КВАЗИ-ДОКУМЕНТОВ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

Появление квази-документов вызвано следующими объективными факторами развития современной экономики и происходящей в ней процессами цифровой трансформации:

[5] Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (дата обращения: 20.10.2025).

[6] Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 7 декабря 2022 г. № 03-03-06/3/119813 «О документальном подтверждении расходов для целей налогообложения прибыли». Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405837149/ (дата обращения: 20.10.2025).

[7] Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 21 ноября 2022 г. № 03-03-06/1/113388 «О требованиях к первичным учетным документам в электронном виде в целях налога на прибыль и использовании скан-образов первичных документов при регистрации в учете факта хозяйственной деятельности». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215090/ (дата обращения: 20.10.2025).

– автоматизация бизнес-процессов – системы генерируют уведомления, лог-файлы, статусы операций без участия человека и формального подписания, то есть фактическое и подтвержденное проведение операций не имеет документального подтверждения в том виде, в каком это предусмотрена Федеральным законом № 402-ФЗ;

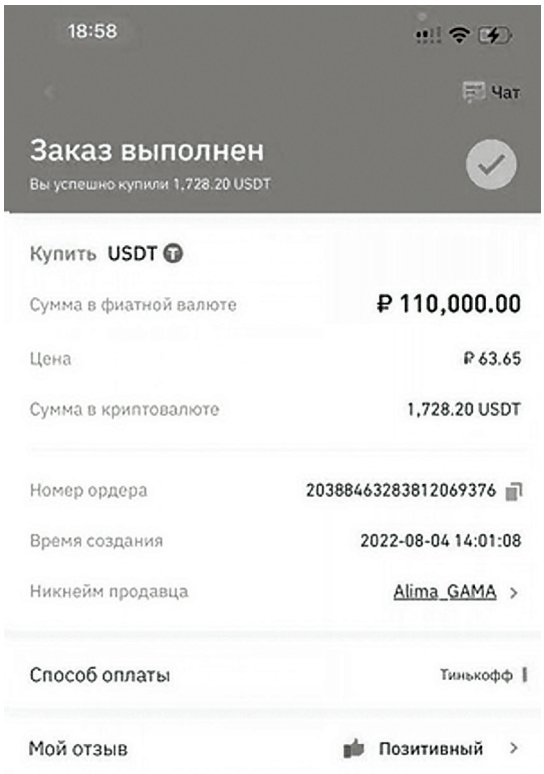
– платформенная экономика – заказы в интернет-магазинах, подтверждения бронирования, электронные билеты, чеки мобильных приложений, записи о транзакциях на P2P-платформах часто не содержат всех реквизитов первичных документов, требующихся законодательно;

– развитие технологий Интернета вещей – данные с датчиков (учет ресурсов, контроль условий поставки, мониторинг оборудования) являются объективным свидетельством фатов хозяйственной жизни, операций и процессов, но не оформляются как полноценные бухгалтерские документы;

– неформализованная коммуникация – электронные письма, чаты (в том числе корпоративные мессенджеры), скриншоты экранов систем, используемые для согласования условий или санкционирования операций и фактов хозяйственной жизни;

– упрощение документооборота – попытки заменить сложные юридические документы (акты, накладные) простыми электронными подтверждениями или автоматическими уведомлениями;

– отставание регулирования – законодательство в сфере бухгалтерского учета не успевает адаптироваться к новым форматам и способам фиксации данных.



Примечания: данные условные

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Пример квази-бухгалтерского первичного документа (приходного ордера), подтверждающего факт совершения операции с криптовалютой

При использовании таких специфичных документов полагаем следует исходить из приоритета содержания над формой. Даже неполноценные документы и записи, не отвечающие в полной мере требованиям законодательства о бухгалтерском учете, могут использоваться в системе учетной документации хозяйствующего субъекта для получения экономической информации и обеспечения сохранности того вида ценностей, в учете которого он используются. Так, только на основании сведений, содержащихся в квазибухгалтерских документах, можно установить дату поступления или выбытия, определить наименование и вид электронных денежных средств или цифровых валют, источник поступления или канал выбытия, то, с какими расчетами связано движение рассматриваемой категории ценностей, их стоимостную оценку.

Полагаем считать существенным еще одно обстоятельство. Несмотря на обязанность ведения первичной учетной документации для оформления фактов хозяйственной жизни, указанные документы, особенно по операциям с виртуальными активами и цифровыми валютами, зачастую либо не ведутся организациями, либо оформляются не в соответствии с требованиями ст. 9 Федерального закона № 402-ФЗ, что снижает их ценность для формирования полной и достоверной информации об учитываемых объектах. Максимально распространена ситуация, когда в качестве первичных документов используются квитанции, уведомления и ордера оператора цифровых валют, скриншоты экранов мобильных устройств, не обладающие всеми необходимыми реквизитами. Пример такого «квази» первичного документа представлен на рис. 1.

Возможность использования таких первичных документов (по своей сути неполноценных) в учете организации в краткосрочной перспективе проистекает из положений писем Министерства финансов РФ № 03-03-06/3/119813 и № 03-03-06/1/113388[8,9].

[8] Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 7 декабря 2022 г. № 03-03-06/3/119813 «О документальном подтверждении расходов для целей налогообложения прибыли». Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405837149/ (дата обращения: 20.10.2025).

[9] Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 21 ноября 2022 г. № 03-03-06/1/113388 «О требованиях к первичным учетным документам в электронном виде в целях налога на прибыль и использовании скан-образов первичных документов при регистрации в учете факта хозяйственной деятельности». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215090/ (дата обращения: 20.10.2025).

Единственным препятствием для использования квази-бухгалтерских документов может служить оценка достоверности содержащихся в них информации [11]. Родоначальник отечественной бухгалтерской науки Я.В. Соколов писал: «Мы живем в эпоху постоянных перемен. Меняется все, меняется и бухгалтерский учет. Здесь главным и определяющим фактором следует признать концепцию true and fair view. Это словосочетание лучше всего перевести как “достоверный и добросовестный взгляд”» [12, с. 87]. Доверие к документу (и бумажному, и электронному) связано с его аутентичностью, юридической силой и юридической значимостью, включая возможность вызывать определенные последствия от использования, отмечает М.П. Бобылева [13]. Важно отметить, что требования аутентичности, целостности, достоверности бухгалтерских документов и их пригодности для использования относятся к числу ключевых и тесно взаимосвязаны.

КЛАССИФИКАЦИЯ КВАЗИ-БУХГАЛТЕРСКИХ ДОКУМЕНТОВ

Выделение классификационных групп квази-документов по тем или иным признакам обеспечивает теоретическую основу для последующей разработки методик признания и использования таких документов в учетных системах. Классификация обеспечивает необходимую системность при организации работы с такими документами, имеющими различную юридическую и доказательную силу. Упорядочивание квази-документов по единым признакам позволяет разрабатывать типовые формы их трансформации в полноценные первичные документы, а разработка классификации создает необходимые условия для формализации процессов принятия квази-документов к учету в учетной политике организаций

Предлагаемая классификация квази-бухгалтерских документов представлена в таблице.

Таблица

Классификация квази-бухгалтерских документов на основании деятельностного подхода

Направление классификации	**Наименование классификационной группы**	**Характеристика классификационной группы и примеры квази-документов**
По источнику происхождения и контексту использования	Внутренние	– автоматически генерируемые системой (лог-файлы транзакций ERP/CRM, автоматические служебные записки о системных событиях (начисление амортизации, расчет зарплаты), отчеты встроенных модулей контроля, данные сенсоров Интернета вещей); – создаваемые сотрудниками (электронные служебные записки, заявки в корпоративных системах, скриншоты, переписка в чатах, сообщениях электронной почты по оперативным вопросам согласования)
	Внешние	– электронные сообщения (уведомления) от контрагентов (подтверждения о приемке товара по электронной почте, скан-копии документов (в том числе не имеющие электронных подписей), простые электронные счета без реквизитов; – документы платформ электронной коммерции (подтверждения заказа или оплаты из интернет-магазина, уведомления от маркетплейсов, записи о транзакциях в P2P-сервисах); – данные от государственных информационных систем (автоматические уведомления из Федеральной налоговой службы, Социального фонда России, Росреестра и др.); – документы, формируемые финансовыми сервисами (электронные выписки и платежные поручения из системы документооборота банка, программы «Банк-Клиент», уведомления от платежных агрегаторов)

Продолжение таблицы

Направление классификации	**Наименование классификационной группы**	**Характеристика классификационной группы и примеры квази-документов**
По назначению и содержанию	Подтверждающие	– электронные заказы; – подтверждения бронирования; – записи о переводе средств; – уведомления о приемке
	Исполнительские	– электронные отчеты курьеров, водителей (через мобильные приложения); – данные GPS-трекинга (для предприятия сферы автотранспорта, грузоперевозок); – автоматические отчеты подрядчиков в системе заказчика
	Регламентирующие	– документы, существующие в виде сообщений электронной почты, чатов, фиксирующие согласие на условия, изменение сроков; – скриншот согласованной цены в системе
	Информационно-справочные	– автоматические уведомления о статусах («Товар в пути», «Заказ собран»); – данные с датчиков (Интернет-вещей); – лог-файлы систем безопасности
	Расчетные	– простые электронные счета; – автоматически сформированные котировки; – расчеты комиссий платформ
По характеру соответствия требованиям законодательства в сфере бухгалтерского учета	Структурное несоответствие	– документ не имеет традиционной (унифицированной) формы; – документ представляет собой сообщение, запись в логе, JSON/XML-пакет
	Отсутствие обязательных реквизитов	– нет конкретного наименования должности лица (только логин/ID системы); – нет подписи (ни рукописной, ни электронной); – использована неквалифицированная электронная в случаях, где требуется квалифицированная, или в случае, если данная подпись не позволяет однозначно идентифицировать ответственное лицо; – отсутствует полное наименование составителя документа (например, присутствует только логотип платформы, домен электронной почты и др.); – нечеткое описание факта хозяйственной жизни или операции
	Процессуальное несоответствие	– документ не подписан в момент совершения операции или в установленный срок; – порядок подписания не соответствует требованиям закона или учетной политике (например, подписание не уполномоченным лицом); – отсутствует доказательство вручения/получения контрагентом
	Комбинированное несоответствие	Нарушены несколько требований одновременно

Окончание таблицы

Направление классификации	Наименование классификационной группы	Характеристика классификационной группы и примеры квази-документов
По степени структурированности данных	Высокоструктурированные	– данные в форматах EDI (EDIFACT, XML), UBL; – формализованные API-ответы, структурированные лог-файлы (легко обрабатываются автоматически)
	Полуструктурированные	– электронные таблицы (Excel), XML/JSON без строгой схемы; – некоторые шаблоны системы электронного документооборота (требуется обработка для извлечения данных)
	Слабоструктурированные/Неструктурированные	– текстовые сообщения из электронной почты, чатов); – скриншоты сообщений в электронной форме (требуют ручной обработки
По используемой технологической основе	Системные логи и сообщения	Документы в форме графических и текстовых сообщений ERP, CRM, WMS, Интернета вещей
	Электронная почта и корпоративные мессенджеры	Документы в виде сообщений электронной почты и чатов корпоративных мессенджеров
	Файлы	Документы в формате PDF, Word, Excel и др. (графические и текстовые)
	Структурированные сообщения	Документы в виде сообщений, формируемых в рамках EDI, API, UBL, ebMS
	Записи в блокчейн-реестрах	Документы, подтверждающие транзакции, смарт-контракты
	Данные с веб-интерфейсов	Документы в виде скриншотов сообщений, HTML-кода

Составлено автором по материалам исследования

Представленная классификация квази-документов имеет фундаментальное значение для развития методологии современного бухгалтерского учета в условиях цифровой трансформации. Структуризация квази-документов по видам и характеристикам способствует формированию единых подходов к их обработке и хранению. Так, группировка документов по степени структурированности данных позволяет оптимизировать процессы их автоматизированной обработки и интеграции в учетные системы, выделение классификационных групп по источнику происхождения способствует разграничению зон ответственности за достоверность информации между внутренними и внешними субъектами, а систематизация документов по технологической основе определяет направления развития инфраструктуры электронного документооборота и требования к программному обеспечению.

Представленная нами классификация квази-документов позволяет выявить и описать инновационные виды документов, возникающие в результате технологического развития экономики. Систематизация данных документов позволяет создать унифицированный понятийный аппарат для их идентификации и научного анализа. Кроме того, разработка типологии квази-документов создает основу для формирования профессиональных суждений бухгалтера при принятии решений об их использовании в рамках выполнения тех или иных учетных процедур.

МЕХАНИЗМЫ ИНТЕГРАЦИИ И КОНТРОЛЯ ДАННЫХ КВАЗИ-ДОКУМЕНТОВ В УЧЕТНЫХ СИСТЕМАХ

Круг типичных операций с использованием квази-бухгалтерских документов можно представить следующим образом:

– онлайн-продажи (заказ клиента → подтверждение оплаты платежным агрегатором → уведомление системы логистики → подтверждение доставки (скрин/статус в приложении курьера, формальный чек ККТ генерируется позже или является частью цепочки);

– закупки SaaS и цифровых услуг (автоматическое списание по подписке → электронный инвойс от провайдера (часто без квалифицированной электронной подписи) → уведомление банка о списании);

– логистика и экспедирование (электронная заявка → присвоение трек-номера → данные GPS-трека → фото-/электронная подпись получателя в приложении водителя → автоматический отчет для бухгалтерии);

– аутсорсинг и удаленная работа (отчет фрилансера/подрядчика в системе (Trello, Jira, Bitrix24) → переписка по согласованию объема → автоматический расчет вознаграждения).

Квази-бухгалтерскими документами для целей учета цифровых финансовых активов могут быть электронные образы и распечатки:

– из личного кабинета на криптовалютных биржах, криптообменниках или иных сервисах, которые позволяют однозначно идентифицировать его принадлежность юридическому лицу;

– выписки по движению средств в электронных и криптокошельках;

– справки о верификации личного кабинета на криптобиржах, криптообменниках или в иных сервисах;

– выписки по счету, которые позволяют однозначно идентифицировать сумму, дату и отправителя платежа;

– квитанции и сообщения о переводах или выписки по картам контрагентов с отражением информации об отправителе, позволяющей его идентифицировать.

Варианты использования квази-бухгалтерских документов в организации и ведении учетных работ могут быть разнообразными и определяться как их видом, так и особенностями фактов хозяйственных жизни, которые они фиксируют, а также потребностями организации в информационном обеспечении своей финансово-хозяйственной деятельности. При этом к использованию данных документов и введению их в документооборот хозяйствующего субъекта следует подходить взвешенно и проявлять должную осмотрительность. Полагаем, что наиболее целесообразным вариантом использования рассматриваемых документов будет их привлечение для целей оперативного отражения фактов хозяйственной жизни, операций и сделок, когда квази-документ – первый и единственный оперативный источник информации о свершившемся факте (например, автоматическое уведомление сервисов о проведении операций с виртуальными активами, запись в системе логистики о передаче товара курьеру).

Оправданным также считаем использование квази-бухгалтерсикх документов в качестве основания (вспомогательного документа) для формирования первичного документа системного бухгалтерского учета или как подтверждающего приложения к такому документу. В первом случае данные квази-документа будут переноситься в бухгалтерский первичный документ со всеми реквизитами, соответствующими требованиям законодательства (универсальный передаточный акт, накладная и др.), который затем, будучи подписанным, сможет подтвердить законность, полноту, реальность и достоверность проведенной операции, а квази-документ будет служить своеобразным «черновиком» или источником данных. В втором случае, выступая в качестве подтверждающего приложения к первичному документу системного бухгалтерского учета, квази-документы могут сопровождать «легальный» первичный документ на всех стадиях его существования вплоть до передачи в архив на основании внутренних проводок и расчетов (начисление резервов, внутренние перемещения, калькуляция себестоимости на основе данных Интернета вещей или внутренних системных отчетов).

Независимо от характера использования квази-бухгалтерских документов необходимым является четкое закрепление в учетной политике хозяйствующего субъекта перечня допустимых квази-документов, условий их принятия к учету, порядка их верификации и конвертации в легальные документы (если требуется). Также следует учитывать закрепление в учетной политике хозяйствующего субъекта порядка использования указанных документов для целей внутреннего контроля.

Система внутреннего контроля организации, допускающей использование квази-бухгалтерских документов для документирования фактов хозяйственной жизни, обязательно должна предусматривать надежные контрольные процедуры для подтверждения достоверности, полноты и своевременности отраженных в квази-документе данных (аудит учетных записей, контроль доступа, сверки с данными контрагентов) и возможность перекрестной проверки информации квази-документа данными из других источников (банковская выписка, данные GPS и др.). Квази-бухгалтерские документы позволяют контролировать процессы в реальном времени (движение денег, товара, выполнение этапов работ) и предоставляют возможность оперативно вмешиваться в процесс при выявлении отклонений, становятся критически важными свидетельствами при проверке цифровых бизнес-моделей.

Преимущества и недостатки внедрения квази-бухгалтерских документов в практику бухгалтерского учета представлены на рис. 2.

Преимущества внедрения квази-бухгалтерских документов	Недостатки внедрения квази-бухгалтерских документов
– оперативность – мгновенная фиксация факта и доступность информации; – поддержка новых бизнес-процессов – без квази-документов функционирование многих цифровых платформ и сервисов было бы затруднено; – удобство и доступность – легкий поиск, копирование, передача данных из квази-документов; – автоматизация – снижение ручного труда, минимизация ошибок ввода, интеграция в сквозные бизнес-процессы; – экономия издержек – сокращение канцелярских и иных обехозяйственных расходов, затрат на содержание физических архивов	– юридическая неопределенность и риск непризнания – риск непринятия расходов, отказа в вычетах налога на добавленную стоимость, оспаривания сделки, доначисления налогов и штрафов со стороны Федеральной налоговой службы, а также отрицательного аудиторского заключения; – сложность верификации и установления достоверности – сложность подверждения того, что документ не был изменен, действительно исходил от заявленного отправителя и что лицо, совершившее действие, было уполномочено на эти действия; – проблемы с конфиденциальностью и защитой персональных данных – риски несанкционированного доступа при обработке и хранении; – сложность реализации процедур внутреннего контроля требует применения специфических цифровых компетенций и инструментов; – проблемы долговременного хранения и воспроизведения – требуются специальные системы и форматы, гарантирующие читаемость и неизменность в течение длительного срока (от пяти лет); – риск искажения – относительная легкость фальсификации или вуалирования данных в некоторых форматах (скриншоты, текстовые сообщения)

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Преимущества и недостатки внедрения квази-бухгалтерских документов в практику бухгалтерского учета

Необходимо отметить, что в зарубежной практике регламентации бухгалтерского дела многие страны переходят от требования строгих формальных реквизитов к принципу «достаточной информативности» документа для идентификации операции и сторон. Это и широкое признание легитимности документа на основании наличия простых электронных подписей, и активное продвижение EDI, UBL, Peppol для структурированного обмена данными, и соблюдение принципа технологической нейтральности, и принятие документов к учете независимо от наличия или отсутствия в них определенных реквизитов при условии аутентичности, целостности и читаемости. Подтверждением тенденции к либерализации требований к оформлению фактов хозяйственной жизни бухгалтерскими документами является активно внедряемый в западноевропейских странах принцип «аудиторского следа» (англ. audit trail), когда для целей контроля требуется не идеальный документ с позиций законодательных требований, а возможность проследить и подтвердить достоверность операции через цепочку электронных записей и логов в системе [14; 15].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Квази-бухгалтерские документы – неотъемлемый и нарастающий феномен цифровой экономики. Их появление и массовое использование есть следствие автоматизации, платформизации и стремления к оперативности, которое опережает адаптацию формального законодательства. Игнорирование данного продукта цифровой экономики нецелесообразно и контрпродуктивно. Необходимо найти разумный баланс между обеспечением достоверности бухгалтерского учета, требованиями экономического контроля и признанием новых реалий цифрового бизнеса.

Современные реалии цифровой экономики требуют расширения понятий первичного документа и бухгалтерского документа на электронные записи и структурированные данные при соблюдении условий их достоверности и идентифицируемости. Объективными необходимостями являются пересмотр обязательных реквизитов бухгалтерских документов, прежде всего первичной учетной документации,

допущение использования идентификаторов систем (логинов) при надежной аутентификации и других аспектов верификации данных бухгалтерского учета. Тем не менее мы полагаем, что это должно быть планомерным процессом. Широкое распространение квази-документов в бухгалтерском учете потребует повсеместного внедрения инструментария цифрового визирования документов – электронных подписей. Повсеместное использование электронных подписей как простых, так и квалифицированных вряд ли возможно на ближайшую перспективу, а отсутствие электронной подписи даже у одного работника, задействованного в оформлении или санкционировании хозяйственной операции и ее осуществлении, делает применение электронных бухгалтерских документов невозможным.

Переход к документообороту, где наряду с традиционной бухгалтерской документацией предусмотрено использование квази-форм, потребует серьезной перестройки управленческой инфраструктуры хозяйствующего субъекта и увеличения ее финансирования, потребуются надежные системы электронного документооборота, условия для безопасного хранения, резервного копирования и долговременного архивирования электронных документов и данных. Необходима и соответствующая кадровая работа.

Квази-документ можно использовать для целей ведения бухгалтерского учета в случае его достоверности и «доверия» к нему с позиций дальнейшего использования в ведении учетных работ. Достоверными будут являться документы, содержание которых можно считать полным и точным представлением подтверждаемых операций, деятельности или фактов, а также документ, которому можно доверять в последующих операциях или в последующей деятельности.

Ключевые риски в использовании квази-бухгалтерских документов – это юридическая неопределенность и сложность верификации. По нашему мнению, указанные риски могут быть минимизированы через эволюцию законодательства, массовое внедрение технологий электронной верификации должностных лиц хозяйствующего субъекта и сотрудников бухгалтерского аппарата. Важнейшим шагом должно стать развитие профессиональных стандартов ведения бухгалтерского учета на основании цифровых свидетельств.

Зарубежный опыт демонстрирует различные пути легитимации электронных записей и данных, от принципа технологической нейтральности и «аудиторской тропы» в Европейском союзе и Соединенных Штатах Америки до централизованных платформ в Китае. Этот опыт содержит ценные уроки и для российской практики бухгалтерского учета в условиях цифровизации. Предложенная в настоящем исследовании классификация позволяет систематизировать многообразие квази-бухгалтерских документов для выработки дифференцированных подходов к их использованию. Интеграция квази-документов в учет возможна и полезна при условии надежной системы внутреннего контроля, технологического обеспечения доверия и четкой регламентации в учетной политике.

Будущее бухгалтерского учета и контроля неразрывно связано с цифровизацией. Квази-бухгалтерские документы при их правильном регулировании и использовании могут стать не источником риска, а драйвером эффективности, прозрачности и нового качества экономической информации.

Список литературы

1. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А. Маршалл ; Альфред Маршалл. – Москва: Бизнеском, 2010. – (Библиотека Генерального Директора. Серия “Вечная классика” ; Кн. 2). – ISBN 978-5-91663-062-6. – EDN LTLUFX.
2. Фридман, М. Количественная теория денег. Москва: Эльф-пресс, 1996. – 131 с.
3. Барбер, М. Три парадигмы реформы сектора государственного управления (перевод с английского Э.Г. Зверевой) / М. Барбер // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 2. – С. 74–86. – EDN NXNCDP.
4. Незамова, О. А., Шапорова, З. Е., Оленцова, Ю. А. Цифровые трансформации компании: классификация подходов к определению и специфика управления / О. А. Незамова, З. Е. Шапорова, Ю. А. Оленцова // E-Management. 2023. – Т. 6, № 2. – С. 91–101.
5. Жерегеля, А. В. Управление бизнес-процессами организации в контексте цифровой трансформации / А. В. Жерегеля // Управление. – 2023. – Т. 11, № 1. – С. 105–112. – DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112. – EDN XKJXND.
6. Соколов, Я. В. Бухгалтерский учет от истоков до наших дней. Москва: Аудит, 1996. – 638 с.
7. Дружиловская, Т. Ю. Цифровизация и искусственный интеллект в бухгалтерском учете: достижения и перспективы / Т. Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2023. – Т. 26, № 5(503). – С. 500–521. – DOI 10.24891/ia.26.5.500. – EDN ZUSOMY.

8. Кумехов, К. К. О направлениях повышения информативности и аналитичности современных форм бухгалтерской отчетности / К. К. Кумехов, Л. Н. Сорокина, Х. М. Бекулов // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – Т. 27, № 1(511). – С. 39–68. – DOI 10.24891/ia.27.1.39. – EDN USWRAG.
9. Best, P. Continuous Fraud Detection in Enterprise Systems through Audit Trail Analysis / P. Best, P. Rikhardsson, M. Toleman // The Journal of Digital Forensics, Security and Law. – 2009. – 4. – DOI 10.15394/jdfsl.2009.1053.
10. Керимов, В. Э. Бухгалтерский учет. 9е изд. Москва: Дашков и К°, 2020. – 582 с.
11. Корнилович, Р. А, Колесникова, Е. Н., Коноваленко, С. А., Трофимов, М. Н., Чеканов, Д. Н. Методология использования данных бухгалтерского учета в целях выявления и документирования противоправных деяний с использованием электронных денег и цифровых валют: методические рекомендации. Рязань: Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, 2024. – 223 с.
12. Соколов, Я. В. Достоверность и добросовестность составления бухгалтерской отчетности / Я. В. Соколов, С. М. Бычкова // Бухгалтерский учет. – 1999. – № 12. – С. 87–90. – EDN UGTXID.
13. Бобылева, М. П. Некоторые вопросы доверия к электронному документу / М. П. Бобылева // Делопроизводство. – 2024. – № 2. – С. 20–33.
14. Best, P. Continuous Fraud Detection in Enterprise Systems through Audit Trail Analysis / P. Best // Journal of digital forensics, security and law. – 2009. – Vol. 4, No. 1. – Pp. 39–60.
15. Pochkhidze, D. The Importance of the Audit Trail for the Stabilization of the Economy / D. Pochkhidze // Works of the Georgian Technical University. – 2024. – No. 2(532). – Pp. 50–55. – DOI 10.36073/1512-0996-2024-2-50-55

References

1. Marshall, A. (1993). *Principles of economic science*. Moscow: Progress. (In Russian).
2. Friedman, M. (1996). *The quantitative theory of money*. Moscow: Elf-press. (In Russian).
3. Barber, M. (2011). Three Paradigms of Public Administration Sector Reform. *Issues of State and municipal management, 2*, 74–86. (In Russian).
4. Nezamova, O. A., Shaporova, Z. E., Olentsova, Yu. A. (2023). Digital transformations of the company: classification of approaches to measurements and management specifications. *E-Management, 6*(2), 91–101. (In Russian). https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-91-101
5. Zheregelya, A. V. (2023). Business process management of the organization in the context of digital transformation. *Upravlenie / Management (Russia), 11*(1), 105–112. (In Russian). https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-1-105-112
6. Sokolov, Ya. V. (1996). *Accounting from the origins to the present day*. Moscow: Audit. (In Russian).
7. Druzhilovskaya, T. Y. (2023). Digitalization and artificial intelligence in accounting: achievements and prospects. *International accounting, 5,* 500–521. (In Russian). https://doi.org/10.24891/ia.26.5.500
8. Kumekhov, K. K., Sorokina, L. N., Bekulov, H. M. (2024). On the directions of increasing the information content and analyticity of modern forms of accounting. *International accounting, 1*, 39–68. (In Russian). https://doi.org/10.24891/ia.27.1.39
9. Borisova, T. G. Vorobey, E. K. (2024). *Accounting*. 2th ed. Moscow: FLINT. (In Russian).
10. Kerimov, V. E. (2020). *Accounting*. 9th ed. Moscow: Dashkov and Co. (In Russian).
11. Kornilovich, R. A., Kolesnikova, E. N., Konovalenko, S. A., Trofimov, M. N., Chekanov, D. N. (2024). *Methodology of using accounting data for the purpose of reflecting and documenting illegal actions using electronic money and digital currencies: methodological recommendations*. Ryazan: Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot. (In Russian).
12. Sokolov, Ya. V., Bychkova, S. M. (1992). Reliability and integrity of accounting statements. *Accounting*, 12, 87–91. (In Russian).
13. Bobyleva, M. P. (2024). Some issues of trust in an electronic document. *Deloproizvodstvo, 2*, 20–33. (In Russian).
14. Best, P., Rikhardsson, P., Toleman, M. (2009). Continuous Fraud Detection in Enterprise Systems through Audit Trail Analysis. The Journal of Digital Forensics, Security and Law, 4. https://doi.org/10.15394/jdfsl.2009.1053.
15. Pochkhidze, D. (2024). The Importance of the Audit Trail for the Stabilization of the Economy. *Works of the Georgian Technical University, 2*(532), 50–55. https://doi.org/10.36073/1512-0996-2024-2-50-55

УДК 339.54 JEL F13, F51 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-139-151

Инструменты адаптации торговли сельскохозяйственной продукцией Российской Федерации к новым глобальным вызовам

Мога Ирина Сергеевна

Канд. экон. наук, ст. науч. сотр., доц. каф. мировой экономики и международных экономических отношений

ORCID: 0000-0003-2466-1869, e-mail: alonemoga@gmail.com

Горбунова Людмила Петровна

Техник управления координации научных исследований

ORCID: 0000-0002-4337-039X, e-mail: mila.gorbunova.2003@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Проведено исследование стратегий адаптации российского агропромышленного комплекса к современным вызовам международной торговли. Несмотря на достигнутую внутреннюю продовольственную безопасность и статус ведущего экспортера, отечественная аграрная торговля сталкивается с серьезными проблемами, включая санкционное давление, логистические ограничения, сырьевую зависимость экономики, ухудшение экологической обстановки в стране. В качестве ответа на эти вызовы предлагается комплексный подход, ключевыми элементами которого являются стратегический переход от экспорта сырья к глубокой переработке и производству продукции с высокой добавленной стоимостью, диверсификация логистических маршрутов и повышение гибкости поставок через развитие международных транспортных коридоров и портовой инфраструктуры, достижение технологического суверенитета за счет импортозамещения и развития отечественных агротехнологий, а также интеграция в глобальные рынки через внедрение международных стандартов ISO. Доказано, что реализация данной стратегии адаптации торговли сельскохозяйственной продукции Российской Федерации к новым глобальным вызовам позволит не только повысить конкурентоспособность страны в мировой аграрной торговле и устойчивость отечественного агроэкспорта, но и укрепит позиции страны в обеспечении глобальной продовольственной безопасности. Применен аналитический метод исследования, основанный на анализе экономических данных и официальных статистических материалов.

Ключевые слова

Российский агропромышленный комплекс (АПК), международная торговля, глубокая переработка сырья, продукция с высокой добавленной стоимостью, диверсификация экспорта, логистическая инфраструктура, транспортные коридоры, технологический суверенитет, импортозамещение, международные стандарты ISO, глобальная продовольственная безопасность

Финансирование. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-78-10190, «Исследование механизмов совершенствования внешнеэкономических связей агропромышленного комплекса Российской Федерации», https://rscf.ru/project/25-78-10190/.

Для цитирования: Мога И.С., Горбунова Л.П. Инструменты адаптации торговли сельскохозяйственной продукцией Российской Федерации к новым глобальным вызовам//Вестник университета. 2026. № 2. С. 139-151.

© Мога И.С., Горбунова Л.П., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Adapting Russia's agricultural trade to new global challenges

Irina S. Moga

Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Assoc. Prof. at the World Economy and International Economic Relations Department

ORCID: 0000-0003-2466-1869, e-mail: alonemoga@gmail.com

Lyudmila P. Gorbunova

Technician at the Office for Coordination of Scientific Research

ORCID: 0000-0002-4337-039X, e-mail: mila.gorbunova.2003@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Strategies for adapting the Russian agro-industrial complex to the modern challenges of international trade have been studied. Despite the achieved domestic food security and the leading exporter status, the Russian agricultural trade faces serious issues, including sanctions pressure, logistical constraints, economic dependence on raw materials, and the deteriorating environmental situation in the country. As a response to these challenges, an integrated approach has been proposed, the key elements of which are a strategic transition from the export of raw materials to deep processing and production of high-value-added products, logistics routes diversification, an increased supply flexibility through developing international transport corridors and port infrastructure, achieving technological sovereignty through import substitution and domestic agricultural technologies development, as well as integration to global markets through the international ISO standards implementation. It has been proved that implementing this strategy for adapting agricultural trade in Russia to new global challenges will not only increase the country's competitiveness in global agricultural trade and the domestic agricultural exports sustainability, but also strengthen Russia's position in ensuring global food security. An analytical research method based on the analysis of economic data and official statistical materials has been applied.

Keywords

Russian agro-industrial complex, international trade, deep processing of raw materials, high-value-added products, export diversification, logistics infrastructure, transport corridors, technological sovereignty, import substitution, international ISO standards, global food security

Financing. The study was funded by the Russian Science Foundation grant No. 25-78-10190, "Research on the Mechanisms Improving Foreign Economic Relations of the Russian Agro-Industrial Complex", https://rscf.ru/project/25-78-10190/.

For citation: Moga I.S., Gorbunova L.P. (2026) Adapting Russia's agricultural trade to new global challenges. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 139-151.

© Moga I.S., Gorbunova L.P., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время российская торговля сельскохозяйственной продукцией сталкивается с целым рядом проблем, которые требуют не только внимательного рассмотрения, но и применения многоаспектных государственных стратегий для их успешного решения. Современный этап развития глобальной аграрной экономики характеризуется наложением целого ряда вызовов системного характера. Российская Федерация (далее – РФ, Россия), укрепившая за последнее десятилетие статус одного из ключевых игроков на мировом агропродовольственном рынке и ведущего экспортера пшеницы, сталкивается с необходимостью глубокой адаптации своей торговой системы к новым реалиям. Успехи в обеспечении внутренней продовольственной безопасности, где по базовым продуктам достигнута практически стопроцентная самообеспеченность, создают прочную основу для решения более амбициозных задач, связанных с трансформацией экспортных потоков и повышением устойчивости внешнеэкономических связей [1]. Однако достигнутая устойчивость подвергается серьезным испытаниям на фоне структурных изменений как в мировой, так и во внутренней экономике.

Глобальные вызовы оказывают влияние не только на способность удовлетворять растущий спрос на качественные и доступные продукты питания внутри страны, но и на возможность экспортировать отечественную продукцию за рубеж, поэтому от успехов реализации сельскохозяйственной продукции зависит решение одной из ключевых стратегических задач России – обеспечение глобальной продовольственной безопасности, что является неотъемлемой частью внешнеэкономической политики и социальной ответственности страны на международной арене.

Цель настоящего исследования заключается в разработке системного подхода к адаптации отечественного агропромышленного комплекса к современным вызовам международной торговли на основе диверсификации экспорта, развития глубокой переработки сырья, технического суверенитета и модернизации логистической инфраструктуры.

Гипотеза исследования предполагает, что реализация комплексной стратегии, включающей переход к глубокой переработке сельхозсырья, диверсификацию логистических маршрутов, технологическую модернизацию и внедрение международных стандартов, позволит повысить конкурентоспособность и устойчивость агроэкспорта, укрепив позиции России в обеспечении глобальной продовольственной безопасности.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ: ПЕРЕХОД ОТ ТОВАРНО-СЫРЬЕВЫХ РЫНКОВ К РЫНКАМ С ВЫСОКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ

Концепция стратегической трансформации специализации предполагает активизацию процессов глубокой переработки сырья на внутреннем рынке с последующим экспортом продукции, полученной в результате этой переработки. Ключевой проблемой, на решение которой направлена данная инициатива, является устойчивая структурная зависимость российской экономики от экспорта необработанного сырья, формирующая так называемую «ресурсную ловушку» [2]. Эта модель развития, исторически сложившаяся вокруг поставок энергоносителей, металлов и зерновых культур, приводит к высокой уязвимости государственного бюджета и национальной валюты от конъюнктуры мировых товарных рынков. Второй, но не менее важной проблемой выступает ограниченная диверсификация промышленного производства, следствием которой является технологическое отставание в перерабатывающих отраслях и неспособность насытить внутренний рынок конкурентоспособной высокотехнологичной продукцией. Такая модель ограничивает потенциал роста доходов от экспорта, поскольку маржинальность сырьевого бизнеса существенно ниже, чем у секторов, основанных на глубокой переработке и инновациях [3].

Устойчивое экономическое развитие требует от стран не только эффективного использования существующих сравнительных преимуществ (например, наличие природных ресурсов), но и целенаправленного формирования новых конкурентных преимуществ в высокотехнологичных и наукоемких отраслях. Стратегическая трансформация специализации позволит преодолеть эти системные ограничения, создав основу для устойчивого и сбалансированного роста.

Данный инструмент может быть реализован посредством развития глубокой переработки зерна и масличных культур. Традиционно экспортный потенциал страны базировался на поставках зерновых

культур, преимущественно пшеницы третьего и четвертого классов, в другие страны. В настоящее время необходимо акцентировать внимание на развитии технологий глубокой переработки аграрного сырья. Это предполагает переход от экспорта сырого зерна к производству и поставкам продуктов с высокой степенью переработки, включая неограниченное производство пшеничного глютена, крахмала, биоэтанола и кормовых концентратов. Вместо поставок на мировые рынки необработанных семян подсолнечника акцент предлагается экспорт высококачественных рафинированных масел пищевого назначения, а также ценные побочные продукты глубокой переработки – лецитин и фосфатидные концентраты. Данные продукты обладают высокой добавленной стоимостью и пользуются устойчивым спросом в пищевой, комбикормовой и фармацевтической промышленности.

Наряду с трансформацией товарного экспорта стратегические планы развития должны принимать во внимание усиливающееся значение международного обмена услугами, демонстрирующего ускоренную динамику роста. С 1970-х гг. удельный вес сервисного экспорта в совокупном объеме мирового экспорта товаров и услуг увеличился с 9 до 24 % к 2022 г. Совокупная стоимостная оценка данного сегмента в том году достигла 7,1 трлн долл. США [4]. Наибольшую динамику роста демонстрируют такие секторы, как телекоммуникационные, компьютерные и информационные услуги. Внедрение цифровых платформ и технологических решений в традиционные экспортные операции способно выступить катализатором повышения их совокупной ценности и глобальной конкурентоспособности [5].

Авторы утверждают, что при наличии инвестиций в перерабатывающие мощности и спрос на функциональные пищевые ингредиенты такой подход не только расширит экспортный портфель и увеличит валютную выручку (в два–три раза), но и создаст новые технологические цепочки внутри страны, способствуя развитию агропромышленного комплекса в целом.

Россия уже реализует успешные проекты, способствующие переходу от товарно-сырьевого рынка к экономике с высокой добавленной стоимостью, что не только укрепляет внутренние позиции страны, но и играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности на глобальном уровне. Согласно информации, предоставленной федеральным центром «Агроэкспорт», в 2024 г. Россия увеличила объем поставок пекарских дрожжей на зарубежные рынки. Общее количество экспортируемой продукции достигло 36 тыс. т, что на 38 % больше, чем в прошлом году[1]. В денежном эквиваленте экспортные доходы возросли на 37 %, составив почти 74 млн долл. США (см. табл.).

Таблица

Крупнейшие страны-импортеры по объему поставок российских пекарских дрожжей

Страна-импортер	Предварительные объемы поставок, т	Категория	Характер торгово-экономических отношений с Россией
Казахстан	5 тыс.	Традиционный партнер	Занимает лидирующую позицию в импорте российских хлебопекарских дрожжей. Это связано с тем, что Россия и Казахстан являются членами Евразийского экономического союза, что способствует упрощению процессов транспортировки, логистики и таможенного оформления
Узбекистан	4 тыс.	Традиционный партнер	Высокая доля контрафакта на внутреннем рынке (до 85 %) создает устойчивый спрос на отечественную продукцию, а также беспошлинный режим ввоза дрожжей способствует активным поставкам. Стабильные поставки из России обеспечиваются географической близостью, налаженной логистикой и сложившимися торговыми связями, что делает их экономически целесообразными
Танзания	2,5 тыс.	Новый рынок	Россия занимается активной диверсификацией экспортных поставок дрожжей, выход на новый рынок африканской страны свидетельствует о расширении глобального продовольственного влияния

[1] Экспорт дрожжей для выпечки из России в прошлом году увеличился на 38 %. Режим доступа: https://www.finmarket.ru/news/6401110 (дата обращения: 20.09.2025).

Окончание табл.ицы

Страна-импортер	Предварительные объемы поставок, т	Категория	Характер торгово-экономических отношений с Россией
Ирак	2,3 тыс.	Новый рынок	Экспорт российских дрожжей стал возможен благодаря соответствию продукции требованиям местного рынка, а также эффективным логистическим схемам между странами
Азербайджан	1,8 тыс.	Традиционный партнер	Активным поставкам российских пекарских дрожжей способствовала таможенная льгота (предполагающая отмену 15 % импортной ставки). Азербайджан и Россия имеют развитый логистический маршрут – транспортный коридор «Север-Юг», что положительно сказывается на совместной торговле
Египет	1 тыс.	Восстановление поставок	Восстановление экономических связей с африканскими странами интегрируется в комплексную стратегию России, направленную на расширение экспортного потенциала и освоение новых рынков сбыта. Этот процесс предполагает активизацию торговых отношений, что способствует диверсификации структуры российского экспорта и укреплению экономической интеграции с Африкой
Демократическая Республика Конго	500	Восстановление поставок	
Руанда	420	Восстановление поставок	
Мексика	350	Новый рынок	Россия впервые поставила в Мексику пекарские дрожжи, чему способствовала поставка российского зерна в Мексику, которая активизировалась ранее и создала благоприятные логистические и коммерческие предпосылки
Индия	320	Восстановление поставок	Восстановлению поставок российских пекарских дрожжей в Индию способствуют активное межправительственное сотрудничество, направленное на снятие торговых барьеров, работа по обеспечению соответствия отечественной продукции индийским стандартам качества, а также развитие логистических цепочек, в том числе морских поставок через порты Владивостока и Новороссийска
Судан	280	Восстановление поставок	Конкурентная цена и стабильное качество российской продукции делают ее привлекательной для суданских импортеров, обеспечивая возобновление торговых связей
Йемен	40	Новый рынок	Россия впервые экспортировала пекарские дрожжи в Йемен, расширив территорию экспортных поставок и демонстрируя стремление российских компаний к освоению новых зарубежных направлений и укреплению позиций на международной арене

Составлено авторами по материалам источника[2]

Успех в диверсификации экспорта, демонстрируемый на примере дрожжевой промышленности, соответствует общемировым тенденциям, когда развивающиеся страны наращивают свое присутствие на мировом рынке готовой продукции. Однако для долгосрочного укрепления позиций в условиях фрагментации глобальной торговли и роста протекционизма России необходимо продолжать развитие многостороннего сотрудничества, но в принципиально ином формате, с использованием альтернативных инструментов и новых моделей торговли [6; 7]. Дальнейшая стратегия должна быть направлена на углубление переработки, активное внедрение цифровых технологий в торговые операции и укрепление связей с растущими рынками стран глобального Юга.

Такое масштабное расширение рынков сбыта отражает целенаправленную стратегию диверсификации внешнеторговой деятельности. Отечественные производители, сохраняя лидирующие позиции в странах

[2] Экспорт дрожжей для выпечки из России в прошлом году увеличился на 38%. Режим доступа: https://www.finmarket.ru/news/6401110 (дата обращения: 20.09.2025).

Содружества Независимых Государств, последовательно укрепляют свое присутствие на ближневосточном, африканском и латиноамериканском направлениях. Устойчивый спрос со стороны Казахстана и Узбекистана объясняется как исторически сложившимися торговыми связями, так и растущими потребностями местной пищевой индустрии. Одновременно наращивание объемов поставок в Танзанию и Ирак свидетельствует о признании качества российской продукции на новых перспективных рынках.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И МАСШТАБИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ГРАНУЛИРОВАННЫХ УДОБРЕНИЙ

Концепция усовершенствования и масштабирования производства гранулированных удобрений заключается в комплексной технологической модернизации и наращивании мощностей по выпуску гранулированных удобрений для укрепления позиций России на мировом агрохимическом рынке и обеспечения растущих потребностей отечественного агропромышленного комплекса. Это подразумевает переход от производства стандартных удобрений к выпуску продуктов с улучшенными потребительскими свойствами и высокой добавленной стоимостью, ориентированных как на экспорт, так и на внутреннего потребителя. Россия является крупным поставщиком «единичных» удобрений на мировой рынок: эксперты из Российской ассоциации производителей удобрений (РАПУ) прогнозируют, что экспорт минеральных удобрений за весь 2025 г. достигнет отметки в 45 млн т, что на 7 % больше прошлого года[3].

Реализуемый курс на диверсификацию внешнеэкономических связей позволяет России, несмотря на сохраняющиеся санкционные барьеры, продолжать занимать лидирующую позицию в мире по экспорту минеральных удобрений и удерживать второе место в рейтинге ключевых поставщиков даже на рынках, демонстрирующих снижение. Увеличение объемов экспортируемых удобрений может рассматриваться как индикатор их высокого качества, что подчеркивает актуальность перехода к использованию более сложных форм удобрений (капсульным технологиям).

В России уже имеется наглядный пример реализации гранулирования удобрений. Так, важным событием в агрохимической отрасли стал запуск компанией «Грас» в Кузбассе производства гранулированного сульфата аммония мощностью 250 тыс. т в год[4]. Инвестиционная состоятельность проекта была обеспечена участием Фонда развития промышленности, предоставившего льготное финансирование для приобретения технологических линий российского машиностроения. Продукция планируется к поставкам как для отечественных аграриев, так и на экспорт в страны Латинской Америки.

Ориентация на экспорт продуктов с высокой добавленной стоимостью в страны Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки соответствует текущей географии поставок, где наблюдается стабильный рост спроса. В тот же момент растут потребности внутреннего рынка, где уровень внесения удобрений планируется увеличить, они обеспечивают стабильный спрос и являются приоритетом для производителей. Реализация этой стратегии, включающая проекты на сумму свыше 1,5 трлн руб., позволит к 2030 г. увеличить производство удобрений в России до 80 млн т, а экспорт – до 58 млн т[5]. Таким образом, развитие этого направления напрямую способствует достижению национальных целей развития, диверсификации несырьевого экспорта и технологическому лидерству в агропромышленном комплексе.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ МАРШРУТОВ И РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Концепция диверсификации логистических маршрутов и развития инфраструктуры заключается в целенаправленном создании и модернизации многовариантной транспортно-логистической системы России, включающей развитие международных коридоров, портовой инфраструктуры, внутренних хабов и цифровых сервисов. Ключевая цель – обеспечить бесперебойные, экономически эффективные и гибкие цепочки поставок как для наращивания несырьевого экспорта, так и для устойчивого удовлетворения потребностей внутреннего рынка при снижении зависимости от ограниченного числа направлений.

[3] Мордюшенко О. Химия цен. Аналитики ждут роста стоимости удобрений в 2025–2026 годах. Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8039664 (дата обращения: 20.09.2025).

[4] Саламатова А. В Кузбассе запустили завод по производству минеральных удобрений мощностью 250 тысяч тонн в год. Режим доступа: https://sibirnews.ru/news/2025-07-04-v-kuzbasse-zapustili-proizvodstvo-mineralnykh-udobreniy-moshchnostyu-250-tysyach-tonn-v-god/ (дата обращения: 22.09.2025).

[5] Стецков Р. Андрей Гурьев: Задача на ближайшие 5 лет – рост производства удобрений на треть. Режим доступа: https://rg.ru/2025/03/12/andrej-gurev-zadacha-na-blizhajshie-5-let-rost-proizvodstva-udobrenij-na-tret.html (дата обращения: 20.09.2025).

В августе 2025 г. Правительство РФ утвердило стратегический документ, который может коренным образом изменить транспортно-логистическую ситуацию в стране и укрепить позиции России на мировых рынках. Комплексный план развития портовой инфраструктуры рассчитан до 2036 г. и предусматривает строительство 25 новых объектов водного транспорта, 17 из которых будут современными морскими портами. Эта программа направлена не только на модернизацию существующей транспортной системы, но и на создание новых транспортных коридоров, которые обеспечат России доступ к перспективным рынкам и снизят зависимость от традиционных западных маршрутов[6].

Одним из ключевых трендов в адаптационной стратегии является планомерное формирование системы альтернативных логистических направлений. В настоящее время наряду с черноморскими портами популярность начинают приобретать порт Новороссийск и балтийские порты Калининградской области, через которые осуществляются поставки широкой номенклатуры товаров агропромышленного комплекса, включая овес, жмых и рапсовое масло, в Китай, Индию, страны Африки и Ближнего Востока.

Параллельно наращивается мощный транзитный потенциал Дальнего Востока. Международные коридоры «Приморье-1» и «Приморье-2», технологическая схема для которых была утверждена Министерством транспорта РФ в 2024 г., обеспечивают железнодорожное сообщение из Китая в ключевые порты региона (Владивосток, Зарубино, Посьет, Восточный, Находка), создавая основу для стабильного роста грузопотоков, оцениваемого в перспективе в несколько млн т в год [8][7]. Данная стратегия является ответом на вызовы переориентации грузопотоков и роста внутреннего спроса. Развитие мультимодальных перевозок позволяет оптимизировать стоимость и сроки доставки, повышая конкурентоспособность российских товаров на мировом рынке. В это время инвестиции в логистическую инфраструктуру внутри страны (склады, терминалы, дороги) сокращают издержки для бизнеса и конечных потребителей, стимулируя региональное развитие и укрепляя экономическую связность территорий. Цифровизация и внедрение технологий (искусственный интеллект, Интернет вещей, блокчейн) повышают прозрачность, скорость и управляемость логистических процессов [8].

Приоритетное развитие набирает Международный транспортный коридор «Север – Юг» (далее – МТК «Север – Юг»), соединяющий Россию с Ираном, Индией и странами Персидского залива. Соглашение о создании коридора было подписано в 2000 г. между Россией, Ираном и Индией, позже к нему присоединились Азербайджан, Республика Беларусь и страны Центральной Азии, и, несмотря на геополитическую нестабильность на Ближнем Востоке, его расширение продолжается[8].

Ключевым фактором, стимулирующим активизацию использования данного логистического направления, стало заключение Соглашения о всеобъемлющем экономическом партнерстве между Евразийским экономическим союзом и Объединенными Арабскими Эмиратами[9]. Стратегическая ценность Объединенных Арабских Эмиратов заключается в их роли международного торгового центра, что определяет их как критически важного инвестора и канала для дистрибуции продукции на рынки стран Южной Азии и Африки. Результатом углубления кооперации стал рост объема двусторонней торговли до 11 млрд долл. США за два года[10].

В 2024 г. российские власти сообщили об увеличении общего объема грузов по коридору на 19 %, что составило около 26,9 млн т. Одной из движущих сил этого резкого роста являются растущие торговые

[6] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 августа 2025 г. № 2365-р «Об утверждении комплексного плана развития транспортной, энергетической, телекоммуникационной, социальной и иной инфраструктуры на период до 2036 года, необходимой для реализации национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_514059/ (дата обращения: 22.09.2025).

[7] Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 8 апреля 2024 г. № 116 «Об утверждении Технологической схемы перемещения товаров (за исключением животных), ввозимых в Российскую Федерацию в контейнерах с территории Китайской Народной Республики через железнодорожные пункты пропуска через государственную границу Российской Федерации Махалино и Пограничный в целях их последующего вывоза за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза через морские пункты пропуска через государственную границу Российской Федерации Владивосток, Восточный, Зарубино, Находка и Посьет». Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408130014 (дата обращения: 22.09.2025).

[8] Avdaliani E. The International North-South Transport Corridor. Режим доступа: https://www.grc.net/single-commentary/302 (дата обращения: 22.09.2025).

[9] Соглашение об экономическом партнерстве между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Объединенными Арабскими Эмиратами, с другой стороны. Режим доступа: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/multilateral_contract/62908/ (дата обращения: 22.09.2025).

[10] Avdaliani E. The International North-South Transport Corridor. Режим доступа: https://www.grc.net/single-commentary/302 (дата обращения: 22.09.2025).

связи между Индией и Россией[11]. Помимо Индии, Иран и другие арабские страны Персидского залива рассматривают эту инициативу как способ выйти на обширный российский рынок, который обычно оставался для них недоступным из-за географической удаленности, логистических трудностей и зачастую геополитических разногласий.

Расширение МТК «Север – Юг» подталкивает грузоотправителей обходить Суэцкий узел и вместо этого полагаться на коридор, который примерно на 40 % короче и до 30 % дешевле традиционных маршрутов. Более того, по этой линии объемы значительно возросли: экспортные товары теперь включают энергию и сырьевые товары, и заинтересованные стороны разрабатывают новые схемы логистики (например, комбинированные железнодорожные/морские маршруты) для максимальной эффективности[12].

Несмотря на плодотворную работу, проделанную Ираном, Индией и Россией, существует ряд существенных препятствий для превращения МТК «Север – Юг» в полноценный проект по налаживанию связей. Из-за недостаточно развитой инфраструктуры, которая по-прежнему находится под санкциями Соединенных Штатов Америки, транзитный потенциал Ирана в настоящее время составляет менее 10 млн т, что значительно меньше предполагаемого потенциала в 200 млн т в год[13]. Ощущается нехватка транзитных вагонов и относительно плохо развита дорожная инфраструктура, что затрудняет поддержание более высокого уровня перевозок. Железнодорожная инфраструктура недостаточно развита из-за географических ограничений и недостатка инвестиций. В результате около 90 % перевозок по стране осуществляется автомобильным транспортом, что создает дополнительную нагрузку на дорожную сеть[14].

Среди других практических проблем – медленные темпы строительства на участке железной дороги Решт – Астара. Для МТК «Север – Юг» до сих пор не принят стандартизированный вариант железнодорожной колеи (в России ширина железнодорожной колеи составляет 152 см, а в Иране – 143,5 см)[15].

Для полноценной реализации МТК «Север – Юг» необходимы постоянные инвестиции и, что еще важнее, слаженное многостороннее сотрудничество. Оптимизация таможенных процедур, приведение в соответствие различных стандартов и устранение технических препятствий должны стать общими приоритетами для всех стран-участниц. Тогда МТК «Север – Юг» сможет превратиться в полностью оптимизированный крупный торговый маршрут для евразийской торговли.

Создание целостной логистической цепи – от земледелия и переработки в глубине региона до морского экспорта – коренным образом трансформирует Дальний Восток, превратив его из периферийной территории в мощный экспортный хаб. Новая инфраструктура не только количественно увеличит объемы перевалки зерна и других грузов, но и качественно изменит структуру торговли: глубокие переделы внутри агрокластера позволят экспортировать не сырье, а товары с высокой добавленной стоимостью. Интеграция сухопутного коридора в Китай с морским терминалом в Приморье диверсифицирует логистические маршруты, значительно повысит гибкость и надежность поставок, откроет доступ к рынкам всего Азиатско-Тихоокеанского региона.

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ ЧЕРЕЗ СТАНДАРТИЗАЦИЮ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ДЛЯ ВЫХОДА РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА НОВЫЕ РЫНКИ

Стратегия интеграции через использование международных стандартов предполагает целенаправленное внедрение и сертификацию систем менеджмента в соответствии со стандартами ISO (International Organization for Standardization) для преодоления технических барьеров в международной торговле и формирования устойчивого доверия со стороны зарубежных партнеров и потребителей.

[11] Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 8 апреля 2024 г. № 116 «Об утверждении Технологической схемы перемещения товаров (за исключением животных), ввозимых в Российскую Федерацию в контейнерах с территории Китайской Народной Республики через железнодорожные пункты пропуска через государственную границу Российской Федерации Махалино и Пограничный в целях их последующего вывоза за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза через морские пункты пропуска через государственную границу Российской Федерации Владивосток, Восточный, Зарубино, Находка и Посьет». Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408130014 (дата обращения: 22.09.2025).

[12] Avdaliani E. The International North-South Transport Corridor. Режим доступа: https://www.grc.net/single-commentary/302 (дата обращения: 22.09.2025).

[13] Там же.

[14] Там же.

[15] Там же.

Российские компании, планирующие выход на новые зарубежные рынки, сталкиваются с рядом взаимосвязанных трудностей. Одной из ключевых проблем становятся технические барьеры, обусловленные несовпадением национальных стандартов и специфических требований к сельскохозяйственной продукции, что создает серьезные препятствия для экспорта российской продукции на новые зарубежные рынки. Другим немаловажным фактором является первоначальное недоверие со стороны потенциальных контрагентов, которые зачастую не обладают достаточной информацией о продукции, произведенной в России.

Серьезным стимулом для внедрения стандартов стало изменение условий торговли. После введения санкций многие отечественные производители столкнулись с необходимостью поиска новых рынков сбыта в Азии, Африке и Латинской Америке, где наличие международного сертификата напрямую влияет на доверие к новому участнику рынка. В этих условиях наличие международных сертификатов ISO стало ключевым фактором, определяющим возможность выхода на новые рынки.

Особое внимание приходится уделять растущему числу нормативных актов, касающихся экологических стандартов, производственной безопасности и контроля качества. Соблюдение данных требований стало неотъемлемым условием для доступа на перспективные рынки сбыта, определяя конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Для российских производителей сельскохозяйственной продукции, стремящихся выйти на новые международные рынки, внедрение стандартов ISO представляет собой эффективный инструмент для преодоления технических преград в международной торговле и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности на мировом рынке. Международные стандарты ISO функционируют как общепризнанный технический язык, обеспечивающий единые критерии качества и безопасности продукции на международном уровне. Адаптация национальных требований стран-импортеров с данными стандартами способствует минимизации или полной ликвидации негативных последствий, связанных с различиями в национальных системах регулирования, что облегчает процесс трансграничного перемещения товаров. Одним из ключевых преимуществ внедрения системы управления качеством, сертифицированной в соответствии со стандартами ISO, является формирование надежной основы для доверительных отношений так как способствует упрощению процесса формирования деловых контактов и формированию имиджа компании как авторитетного и профессионально ориентированного участника рынка, что способствует ее выделению среди конкурентов.

В условиях цифровой трансформации актуальность стандартов ISO только возрастает. Внедрение цифровых систем менеджмента качества, соответствующих требованиям ISO 9001, позволяет российским компаниям интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости, где прозрачность и стандартизация процессов являются обязательным условием партнерства[16].

Применение международных стандартов ISO, таких как ISO 9001, регулирующих систему менеджмента качества, предполагает осуществление всесторонней систематизации и оптимизации внутренних процедур организации[17]. Такой методологический подход, основанный на принципах управления рисками, способствует достижению значительных экономических результатов, включая сокращение затрат, уменьшение объема производственных дефектов и повышение общей эффективности производства. Эти факторы оказывают прямое положительное влияние на конкурентоспособность предприятия на глобальном рынке.

Другие стандарты, такие как ISO 14001, ISO 22000 и и ISO 45001, способствуют интеграции экологических, пищевых и трудовых стандартов безопасности в корпоративные процессы, обеспечивая тем самым соответствие обязательным критериям для доступа к рынкам с высоким уровнем регулирования[18,19,20]. Применение международных стандартов ISO/IEC 17060 в процессе оценки соответствия способствует признанию результатов инспекций в стране происхождения продукции страной-импортером [9][21]. Это не только сокращает время, необходимое для выхода продукции на рынок, но и минимизирует необходимость в повторных, зачастую дорогостоящих и длительных проверках, ускоряя выход продукции на рынок.

[16] ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Режим доступа: https://www.iso.org/ru/standard/62085.html (дата обращения: 22.09.2025).

[17] Там же.

[18] ISO14001:2015. Системы экологического менеджмента. Режим доступа: https://www.iso.org/ru/standard/60857.html (дата обращения: 22.09.2025).

[19] ISO 22000:2018. Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Режим доступа: https://www.iso.org/ru/standard/65464.html (дата обращения: 22.09.2025).

[20] ISO 45001:2018. Системы менеджмента охраны труда и здоровья. Режим доступа: https://www.iso.org/ru/standard/63787.html (дата обращения: 28.09.2025).

[21] ISO/IEC 17060:2022 Оценка соответствия. Режим доступа: https://www.iso.org/ru/standard/80748.html (дата обращения: 22.09.2025).

Перспективным направлением является разработка национальных стандартов на основе международных требований ISO с учетом особенностей российского агропромышленного комплекса. Такой подход позволяет создать эффективную систему технического регулирования, способствующую интеграции российских производителей в глобальные рынки.

Стратегия интеграции через стандартизацию является проверенным и эффективным инструментом для российских производителей, стремящихся укрепить свои позиции на новых международных рынках. Этот процесс позволяет преодолеть ключевые барьеры – от технических до вопросов доверия – и предоставляет компаниям реальные конкурентные преимущества за счет оптимизации процессов и соответствия глобальным требованиям. В условиях изменений в мировых торговых связях такая стратегия становится не только полезной, но и необходимой для долгосрочного и устойчивого присутствия в глобальной экономике.

СТРАТЕГИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АГРОТЕХНОЛОГИЙ

Стратегия импортозамещения и развития отечественных агротехнологий представляет собой комплекс мер государственной и частной поддержки, направленных на разработку, производство и внедрение отечественных технологий в сельском хозяйстве, включая сельхозтехнику, селекцию и биотехнологии, для снижения критической зависимости от импорта и укрепления продовольственной безопасности страны, а также для дальнейшего экспорта в третьи страны, способствуя глобальной продовольственной безопасности [10]. В рамках ее разработки, направленной на снижение уровня импортной зависимости агропромышленного комплекса от зарубежных технологий, акцентируется внимание на системных рисках, возникающих в контексте санкционного давления [11]. Прослеживается критический износ сельскохозяйственной техники, при этом каждая вторая единица техники превышает десятилетний возраст, что может привести к утрате урожая. По оценкам экспертов, такие потери могут достигать до 30 % от общего объема урожая, что обусловлено задержками в проведении сельскохозяйственных работ и нарушением установленных агрономических процессов. Отсутствие технологического суверенитета негативно сказывается на конкурентоспособности отечественного агропромышленного комплекса на международной арене, ограничивая возможности полного раскрытия экспортного потенциала [12].

Согласно консолидированному прогнозу Министерства экономического развития РФ, в 2025 г. агропромышленный комплекс демонстрирует восстановительную динамику с ростом выпуска продукции на 2,2 %, что следует за снижением объемов производства на 3,2 %, зафиксированным в 2024 г.[22].

Ключевым элементом государственной политики в области технологического суверенитета агропромышленного комплекса является комплексное финансовое стимулирование. Эта система охватывает как предложение, так и спрос на сельскохозяйственную технику. Производители такой техники получают поддержку в виде субсидий, покрывающих часть производственных затрат, а также через предоставление кредитов на льготных условиях. С другой стороны, сельскохозяйственные предприятия (аграрии) мотивируются к обновлению своего технического парка посредством программ льготного лизинга, предусматривающих использование отечественной техники.

Со стороны государства в отношении производителей агротехники применяется диверсифицированный подход к финансовой поддержке, основу которого составляют субсидии и льготное налогообложение. При этом существенная роль отводится поощрению экспортной ориентации: одним из действенных инструментов является возмещение части расходов, понесенных в процессе получения международных сертификатов соответствия, что облегчает продвижение продукции на зарубежные рынки. Это изменение способствовало значительному стимулированию внутреннего спроса на сельскохозяйственную технику, что положительно сказалось на развитии агропромышленного комплекса страны.

К числу основных драйверов негативной рыночной динамики эксперты относят предельно высокую учетную ставку Центрального Банка РФ, недостаточную доходность предприятий агропромышленного комплекса, увеличение производственной себестоимости и дефицит бюджетных субсидий. Данная ситуация стимулирует аграриев к активному поиску техники на вторичном рынке. В ответ на вызовы производители передвижного имущества проводят стратегическую адаптацию, которая выражается

[22] Орехова Е. Минэкономразвития вдвое снизило оценку роста сельхозпроизводства в 2025 году. Режим доступа: https://agroexpert.press/numbers/minekonomrazvitiya-ponizilo-prognoz-rosta-selhozproizvodstva-v-rf-v-2025-godu/ (дата обращения: 22.09.2025).

в реструктуризации ассортимента, повышении эффективности дилерских каналов и переносе фокуса деятельности на экспортные операции и развитие сервисной инфраструктуры.

Наряду с мерами прямой финансовой поддержки реализуется системная работа по стимулированию исследований и разработок. Государство компенсирует производителям часть затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, что создает фундамент для создания принципиально новых конкурентоспособных моделей техники и биотехнологических решений. Важным аспектом государственной поддержки является стимулирование экспортной деятельности отечественных производителей, в том числе через субсидирование расходов на сертификацию продукции для выхода на международные рынки, что способствует преодолению технических барьеров в сфере международной торговли.

В 2024 г., несмотря на общую тенденцию снижения активности внутреннего рынка, наблюдался рост экспорта сельскохозяйственной техники из России, который составил 5,3 % (объем экспорта достиг отметки в 18 млрд руб.)[23]. Рост экспорта свидетельствует о сохранении и увеличении внешнего спроса на продукцию аграрного машиностроения отечественного производства.

Для обеспечения долгосрочного и предсказуемого развития отрасли формируется стратегическая «дорожная карта», в рамках которой реализуется масштабный федеральный проект по развитию станкостроения и сельхозмашиностроения. Объем финансирования проекта составляет 500 млрд руб. на ближайшие 7 лет, что создает для производителей четкие ориентиры для планирования инвестиционной и производственной деятельности.

Важным направлением является развитие кооперации между научно-образовательными учреждениями и промышленными предприятиями для обеспечения трансфера технологий. Показательным примером успешной реализации этой политики является Краснодарский край, где доля внедрения научных разработок в производство достигла 20 %, что в 10 раз превышает среднероссийский показатель[24]. Дополнительным инструментом развития производственных мощностей стало использование механизмов промышленно-производственной кооперации. Данный подход предполагает, что производственные компании берут на себя обязательства по локализации производства в обмен на предоставление гарантированной государственной поддержки. Это создает условия для формирования новых конкурентоспособных производств в среднесрочной перспективе, оцениваемой в 5–8 лет.

Реализуемая стратегия импортозамещения и развития отечественных агротехнологий представляет собой комплексную систему мер государственной поддержки, направленную на достижение технологического суверенитета агропромышленного комплекса. Через механизмы финансового стимулирования, поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и развития кооперации между наукой и производством создаются условия для обновления парка сельхозтехники и разработки конкурентоспособных отечественных решений. Реализация данной стратегии не только способствует укреплению продовольственной безопасности страны, но и создает основу для наращивания экспортного потенциала российского агропромышленного комплекса на мировом рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отечественная сельскохозяйственная торговля продуктами в последние годы оказалась под давлением серьезных вызовов, вызванных как западными санкциями, так и ухудшением экологической обстановки в стране. Проведенное исследование демонстрирует, что современные вызовы требуют от аграрного сектора экономики России комплексной трансформации подходов к международной торговле сельскохозяйственной продукцией. Ключевым условием укрепления позиций на мировом рынке становится переход от сырьевой модели экспорта к производству продукции с высокой добавленной стоимостью, что подтверждается успешными кейсами в области глубокой переработки зерна, масличных культур и производства современных удобрений. Существенной проблемой для национальной экономики стали изменения в сфере логистики и экспортных коммуникаций, вызванные разрывом традиционных поставочных цепей и срочной необходимостью освоения новых рынков сбыта. Результатом данных процессов стала реализация масштабной программы по формированию новых транспортных направлений в Азию, Африку и на Ближний Восток, сопровождающаяся масштабной модернизацией портового хозяйства в дальневосточном и южном макрорегионах.

[23] Падение спроса на сельхозтехнику: цифры, причины, последствия. Режим доступа: https://igrader.ru/agriculturalmachinery/padenie-sprosa-na-selhoztehniku-czifry-prichiny-posledstviya/ (дата обращения: 22.09.2025).
[24] Там же.

Важным элементом стратегии является внедрение международных стандартов качества, способствующее преодолению технических барьеров и формированию устойчивого доверия к отечественной продукции на новых рынках. Реализуемая политика импортозамещения и технологического развития агропромышленного комплекса не только обеспечивает национальную продовольственную безопасность, но и создает предпосылки для усиления роли России в обеспечении глобальной продовольственной стабильности, что в долгосрочной перспективе будет способствовать устойчивому экономическому росту и укреплению конкурентных позиций страны в мировой аграрной торговле.

Список литературы

1. Шумакова, О. В., Крюкова, О. Н., Нардин, Д. С., Зинич. А. В. Приоритеты развития российской аграрной экономики. Новые вызовы / О. В. Шумакова, О. Н. Крюкова, Д. С. Нардин, А. В. Зинич // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 5669–5686. – EDN YQZYNQ.
2. Чжан, Ч. "Ресурсное проклятие" как вызов для устойчивого развития в России / Ч. Чжан // Мир русскоговорящих стран. – 2020. – № 4(6). – С. 55-62. – DOI 10.20323/2658-7866-2020-4-6-55-62. – EDN BZPVIY.
3. Канунникова, А. М. Развитие экспортного потенциала агропромышленного комплекса Российской Федерации в условиях санкций / А. М. Канунникова, В. Д. Шешин // Национальный экономический форум имени Д.С. Львова – «Львовский форум»: Материалы Национального экономического форума, Москва, 30 октября 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 315–318. – EDN MHPFKC.
4. Богатырева, Е. А. Международный рынок услуг: состояние и направления развития / Е. А. Богатырева // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2024. – № 1(77). – EDN YXQIUP.
5. Karelina, E. A. Digital and 'green' technologies in agricultural production on the example of a farming enterprise / E. A. Karelina, V. I. Ivanova, S. M. Smagulova // BIO Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference "Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources" (FIES 2024), Kazan, 28–29 ноября 2024 года. – Kazan: EDP Sciences, 2025. – P. 00017. – DOI 10.1051/bioconf/202516100017. – EDN ADZSRG.
6. Смирнов, Е. Н. Трансформация международной торговли в условиях современных шоков развития мировой экономики / Е. Н. Смирнов // Международная торговля и торговая политика. – 2025. – Т. 11, № 1(41). – С. 5–26. – DOI 10.21686/2410-7395-2025-1-5-28. – EDN YEYCZO.
7. Смирнов, Е. Н. Фрагментация международной торговли: промежуточные результаты, вызовы и проблемы для политики / Е. Н. Смирнов // Международная торговля и торговая политика. – 2024. – Т. 10, № 3(39). – С. 5–23. – DOI 10.21686/2410-7395-2024-3-5-23. – EDN UOWJVP.
8. Иванов, С. С. Цифровизация логистических процессов: технологии и вызовы / С. С. Иванов // Актуальные исследования. – 2025. – № 18-1(253). – С. 37–39. – EDN FDELNT.
9. Abebe, G. K., Bahn, R. A., Chalak, A., Yehya, A. K. Drivers for the implementation of market-based food safety management systems: Evidence from Lebanon / G. K. Abebe, R. A. Bahn, A. Chalak, A. Al. K. Yehya // Food Science & Nutrition. – 2020. – Vol. 8, No. 2. – P. 1082–1092. – DOI 10.1002/fsn3.1394. – EDN EUZERD.
10. Развитие внешнеэкономических связей агропромышленного комплекса Российской Федерации / Е. Н. Смирнов, М. Ю. Антропова, Ф. Ю. Байков [и др.]. – Москва: Государственный университет управления, 2024. – 216 с. – ISBN 978-5-215-03844-4. – EDN CEDAEV.Пономаренко, Е. В. Технологический суверенитет России: вопросы теории и практики / Е. В. Пономаренко // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 248, № 4. – С. 580–590. – DOI 10.38197/2072-2060-2024-248-4-580-590. – EDN FNYCWO.
11. Горшкова, Н. В., Шкарупа, Е. А., Елтонцев, А. В. Импортозамещение в АПК: механизм реализации и перспективы развития / Н. В. Горшкова, Е. А. Шкарупа, А. В. Елтонцев // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – Т. 23, № 3. – С. 63–73. – EDN XZVUVP.

References

1. Shumakova, O. V., Kryukova, O. N., Nardin, D. S., Zinich, A. V. (2023). Priorities for the Development of the Russian Agrarian Economy. New Challenges. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 13*(12), 5669–5686. (In Russian).
2. Zhang, C. (2020). "Resource Curse" as a Challenge for Sustainable Development in Russia. *World of Russian-Speaking Countries, 6*(4), 55–62. (In Russian).
3. Kanunnikova, A. M., Sheshin, V. D. (2025). Development of Export Potential of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation in the Conditions of Sanctions. In: *National Economic Forum named after D.S. Lvov – Lvov Forum: Proceedings of National Economic Forum*. Moscow: State University of Management. (In Russian).

4. Bogatyreva, E. A. (2024). International Services Market: State and Directions of Development. *Regional Economics and Management, 77*(1). (In Russian).
5. Karelina, E.A., Ivanova, V. I., Smagulova, S.M. (2025). Digital and 'green' technologies in agricultural production on the example of a farming enterprise. In: *BIO Web of Conferences: Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources (FIES 2024): Proceedings of International Scientific and Practical Conference*. Kazan: EDP Sciences.
6. Smirnov, E. N. (2025). Transformation of International Trade in the Context of Modern Shocks in the Global Economy. *International Trade and Trade Policy, 11*(1), 5–26. (In Russian).
7. Smirnov, E. N. (2024). Fragmentation of International Trade: Intermediate Results, Challenges, and Policy Issues. *International Trade and Trade Policy, 10*(3), 5–23. (In Russian).
8. Ivanov, S. S. (2025). Digitalization of Logistic Processes: Technologies and Challenges. *Current Research, 18-1*(253), 37–39. (In Russian).
9. Abebe, G. K., Bahn, R. A., Chalak, A., Yehya, A. K. (2020). Drivers for the implementation of market-based food safety management systems: Evidence from Lebanon. *Food Science and Nutrition, 8*(2), 1082–1092.
10. Antropova, M. Yu., Baikov, F. Yu. (2024). *Development of Foreign Economic Relations of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation*. Moscow: State University of Management. (In Russian).
11. Ponomarenko, E. V. (2024). Russia's Technological Sovereignty: Issues of Theory and Practice. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia, 4*, 580–590. (In Russian).
12. Gorshkova, N. V., Shkarupa, E. A., Yelontsev, A. V. (2021). Import Substitution in the Agro-Industrial Complex: Implementation Mechanism and Development Prospects. *Bulletin of the Volgograd State University. Economics, 23*(3), 63–73. (In Russian).

УДК 332, 339 JEL Q13, Q17, Q18 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-152-163

Влияние современных вызовов развития мировой экономики на выбор инструментов политики импортозамещения в агропромышленном комплексе Российской Федерации

Сидоренко Сергей Викторович[1]

Д-р экон. наук, проф. каф. мировой экономики и международных экономических отношений

ORCID: 0009-0000-7275-6112, e-mail: sv_sidorenko@guu.ru

Антропова Марина Юрьевна[1,2]

Канд. экон. наук, ст. преп. каф. мировой экономики и международных экономических отношений[1], науч. сотр.[2]

ORCID: 0000-0003-4592-6782, e-mail: marinaantropova-inime@mail.ru

Варданян Эльмира Араратовна[2]

Лаборант-исследователь

ORCID: 0009-0007-0475-7771, e-mail: elmira.vardanian@yandex.ru

Силаева Алена Олеговна[2]

Лаборант-исследователь

ORCID: 0009-0003-1540-9351, e-mail: asilaeva0206@list.ru

[1]Государственный университет управления, г. Москва, Россия

[2]Владимирский государственный университет, г. Москва, Россия

Аннотация

На основе анализа современного состояния агропромышленного комплекса Российской Федерации обобщены меры поддержки государства в отношении сельского хозяйства и регулирования рынков агропромышленной продукции. Дана критическая оценка основных аспектов развития отечественного сельскохозяйственного производства с точки зрения его участия в международной торговле и реализации стратегии импортозамещения. В частности, проведен анализ стратегии разворота Российской Федерации на Восток в контексте внешней торговли сельскохозяйственной продукцией, проанализирован сырьевой характер экспорта и развитие стратегии для успешного сотрудничества на восточных рынках. Цель настоящего исследования заключается в изучении возможностей и потенциала Российской Федерации во внедрении инструментов импортозамещения в агропромышленного комплекса с учетом современных вызовов развития мировой экономики. Ключевыми задачами исследования стали анализ текущего состояния продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации на мировом рынке, а также внутреннего потенциала аграрного комплекса страны. Предложены элементы оптимальной стратегии для реализации механизмов импортозамещения в стране в текущих обстоятельствах, а также рекомендации для осуществления успешной стратегии разворота Российской Федерации на Восток, которые позволят укрепить позиции страны на мировом рынке. Доказано, что одними из условий реализации программы импортозамещения в сельскохозяйственном секторе является наполнение экономики товарами внутреннего производства, а также реализация программ, направленная на развитие экспортоориентированного производства.

Ключевые слова

Агропромышленный комплекс (АПК), импортозамещение, экономические санкции, сельское хозяйство, разворот на Восток, внешняя торговля, мировая экономика, внутреннее производство

Финансирование. Работа подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет средств федерального бюджета по государственному заданию (наименование темы научного исследования «Разработка и реализация стратегии развития внешнеэкономических связей сельского хозяйства и агропромышленного комплекса Российской Федерации с учетом санкционных ограничений и новых приоритетов экономического сотрудничества с зарубежными странами», код научной темы, присвоенной учредителем, – FZUN-2024-0007).

Для цитирования: Сидоренко С.В., Антропова М.Ю., Варданян Э.А., Силаева А.О. Влияние современных вызовов развития мировой экономики на выбор инструментов политики импортозамещения в агропромышленном комплексе Российской Федерации//Вестник университета. 2026. № 2. С. 152-163.

© Сидоренко С.В., Антропова М.Ю., Варданян Э.А., Силаева А.О., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The impact of modern challenges in the world economy development on the choice of import substitution policy instruments in the Russian agro-industrial complex

Sergey V. Sidorenko[1]
Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the World Economy and International Economic Relations Department
ORCID: 0009-0000-7275-6112, e-mail: sv_sidorenko@guu.ru

Marina Yu. Antropova[1,2]
Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer at the World Economy and International Economic Relations Department[1], Researcher[2]
ORCID: 0000-0003-4592-6782, e-mail: marinaantropova-inime@mail.ru

Elmira A. Vardanyan[2]
Research Laboratory Assistant
ORCID: 0009-0007-0475-7771, e-mail: elmira.vardanian@yandex.ru

Alena O. Silaeva[2]
Research Laboratory Assistant
ORCID: 0009-0003-1540-9351, e-mail: asilaeva0206@list.ru

[1]State University of Management, Moscow, Russia
[2]Vladimir State University, Moscow, Russia

Abstract
Based on the analysis of the current state of the Russian agro-industrial complex, the measures of state support in relation to agriculture and agro-industrial products markets regulation have been summarized. A critical assessment of the main aspects of domestic agricultural production development in terms of its participation in international trade and an import substitution strategy implementation has been given. In particular, the analysis of the strategy of Russian's turn to the East in the context of foreign trade in agricultural products has been carried out, the raw material nature of exports and strategies development for successful cooperation in the Eastern markets have been analyzed. The purpose of the study is to explore Russia's possibilities and potential in import substitution tools implementation in the agro-industrial complex, considering the current challenges of global economic development. The key objectives of the study were to analyze the current state of Russian agro-industrial complex products on the world market, as well as the internal potential of the country's agricultural complex. The elements of an optimal strategy for the import substitution mechanisms implementation in the country in the current circumstances have been proposed, as well as recommendations for implementing a successful strategy of turning Russia to the East, which will strengthen the country's position in the global market. It has been proved that one of the conditions for the import substitution program implementation in the agricultural sector is the filling of the economy with domestic production goods, as well as creating programs aimed at the export-oriented production development.

Keywords
Agro-industrial complex, import substitution, economic sanctions, agriculture, turn to the East, foreign trade, world economy, domestic production

Financing. The work was prepared based on the results of research carried out at the expense of the federal budget under a state assignment ("Elaborating and implementing a strategy for developing foreign economic relations of agriculture and the Russian agro-industrial complex, considering sanctions restrictions and new priorities of economic cooperation with foreign countries", the code of the scientific topic assigned by the founder is FZUN-2024-0007).

For citation: Sidorenko S.V., Antropova M.Yu., Vardanyan E.A., Silaeva A.O. (2026) The impact of modern challenges in the world economy development on the choice of import substitution policy instruments in the Russian agro-industrial complex. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 152-163.

© Sidorenko S.V., Antropova M.Yu., Vardanyan E.A., Silaeva A.O., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Внимание к политике импортозамещения стало все больше привлекаться мировым сообществом после глобального финансово-экономического кризиса. Ввиду усиления протекционизма, а также обострения геополитической напряженности в мире появились новые тенденции в международной торговле, широко описанные в современной литературе. Дополнительно в литературе отмечалось, что Соединенные Штаты Америки (далее – США), ведущие торговые войны и применяющие экономические санкции ко многим странам мира, показывают усиление протекционизма в проводимой торговой политике на протяжении внушительного периода времени [1]. Падение спроса, снижение инвестиций и доверия со стороны бизнес-структур стали одними из последствий политики протекционизма, оказывая влияние на темпы роста производства и торговли.

В данном контексте мы отмечаем, что агропромышленный комплекс (далее – АПК) Российской Федерации (далее – РФ, Россия) является одной из ключевых отраслей, обеспечивающих продовольственную безопасность страны. Ключевыми задачами АПК выступают производство и реализация продовольствия, объем и качество которого необходимо для поддержания достойного уровня жизни населения страны [2]. Развитие внешнеэкономических связей АПК РФ в условиях экономических санкций представляет собой сложную задачу, которая требует комплексного подхода и поиска новых путей для продвижения отечественной продукции на мировых рынках. Санкции были направлены в первую очередь на ведение экономической деятельности страны, в том числе на ограничение деятельности АПК [3]. Был введен запрет на импорт продовольствия, что повлекло за собой некоторые трудности, связанные с обеспечением внутреннего рынка необходимой продукцией. Это стало дополнительным импульсом для замещения импортной продукции в сельском хозяйстве и укрепления продовольственной безопасности [4]. Ввиду санкций со стороны «недружественных» стран с новой остротой актуализировалась концепция импортозамещения с учетом всех рисков, преимуществ и опасностей для отечественной экономики.

СТРУКТУРА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первоначально в структуре исследования проведен анализ внутреннего рынка продукции АПК России, в ходе которого выявлена необходимость усиления государственных мер поддержки сельхозпроизводителей и модернизации сельского хозяйства, что подтверждается результатами исследований АПК, полученными в последние годы [5]. Далее проанализированы риски, которые приводят к замедлению темпов роста и создают проблемы для повышения международной конкурентоспособности, а также оказывают влияние на другие отрасли экономики России. В связи с данными проблемами авторами сформулированы основные элементы механизма импортозамещения в АПК России.

Анализ потенциала проводимой политики импортозамещения России в АПК позволил обосновать необходимость стимулирования внедрения научно-технических разработок, новых технологий и цифровизации в АПК при помощи государства, что поможет решить ряд важных задач внутри страны [6]. Результаты рассмотрения внешней торговли России сельскохозяйственной продукцией засвидетельствовали, что экспорт сельскохозяйственной продукции показывает постоянный рост, во-первых, по причине усиления господдержки отечественных производителей АПК, во-вторых, из-за роста мирового спроса на сельхозпродукцию. Наконец, российская стратегия «разворота на Восток» стала значимой для российского АПК в современных условиях, особенно в контексте внешней торговли сельскохозяйственной продукцией, поскольку данная стратегия служит важным началом для повышения международной конкурентоспособности продукции АПК страны.

Методологической базой исследования являются теоретические (систематизация, обобщение, дедукция, индукция, анализ) и практические методы (наблюдение, сравнение, сравнительный анализ, табличные приемы визуализации).

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Исходными данными для исследования послужили официальные источники международных организаций, официальные документы на сайтах министерств и ведомств, а также научная литература и статьи, связанные с тематикой исследования. Мы отмечаем отчет за 2022 г. Международного фонда сельскохозяйственного развития, а также Программу Организации Объединенных Наций по обеспечению

устойчивого развития до 2030 г., в которой в качестве одной из целей устойчивого развития человечества отмечается «ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания, содействие устойчивому развитию сельского хозяйства»[1,2].

Среди важных нормативно-правовых актов РФ следует привести обновленную Доктрину продовольственной безопасности Российской Федерации, утвержденную в 2020 г., где отражены долгосрочные задачи для достижения продовольственной безопасности, а также введено новое понятие продовольственной независимости[3]. Доктрина полностью вписывается в контекст Стратегии национальной безопасности Российской Федерации от 2021 г., в которой среди долгосрочных задач обеспечения национальных интересов выделяются задачи повышения конкурентоспособности национальной экономики[4].

Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 г., утвержденная в 2022 г., разработана с целью обеспечения долгосрочного развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов, учитывая новые угрозы[5]. Наконец, новая Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденная Указом Президента РФ от 28 февраля 2024 г., определяет цель, задачи и приоритеты научно-технологического развития страны, устанавливает принципы и направления государственной политики, а также меры ее реализации[6]. Потребность в обеспечении продовольственной безопасности, повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на мировых рынках продовольствия, а также снижение технологических рисков в АПК России на фоне глобального продовольственного кризиса являются новыми вызовами для научно-технологического развития страны.

ВНУТРЕННИЙ РЫНОК И ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В АПК

В настоящее время мировой агропромышленный рынок находится в состоянии глубокой трансформации, а именно перехода от традиционной модели к технологичной. Данный переход начался под влиянием глобальных тенденций, кризисов и технологических прорывов. Новые технологии, которые давно используются в других отраслях экономики, только начинают свое ускоренное развитие в АПК, что в конечном итоге приведет к устойчивому будущему сельского хозяйства [7].

Основными тенденциями в мировом АПК, имеющими отношение к переходу, можно отметить искусственный интеллект, большие данные, биоинженерию, Интернет вещей, использование дронов в сельском хозяйстве, вертикальное земледелие, регенеративное (восстановительное) сельское хозяйство. Уже разработаны системы отслеживания происхождения пищевой продукции при помощи RFID-меток (технология радиочастотной идентификации), которые помогают в отслеживании скота, управлении цепочками поставок и точном земледелии. RFID (англ. Radio Frequency Identification) помогают отслеживать всю цепочку создания продуктов питания, контроль их температуры, сроки годности и подлинность товара.

В ближайшем будущем планируется переход к неоиндустриальному сельскому хозяйству, где будут создаваться новые породы животных и сорта растений, обладающие уникальными свойствами, например, решение проблемы нехватки микроэлементов у женщин и детей при помощи создания биофортифицированных сельскохозяйственных культур. За счет внедрения в сельское хозяйство технологий генной инженерии и новых климатических технологий страны будут стремиться к достижению углеродной нейтральности в АПК, однако следует учитывать факт его различий в разных регионах, что в свою очередь потребует индивидуальных подходов достижения цели[7].

[1] Международный фонд сельскохозяйственного развития. Годовой отчет МФСР за 2022 год. Режим доступа: https://www.ifad.org/en/web/knowledge/-/ifad-annual-report-2022?p_l_back_url=%2Fen%2Fweb%2Fknowledge%2Fannual-reports&p_l_back_url_title=Annual+reports (дата обращения: 20.11.2025).

[2] реобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

[3] Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации от 21 января 2020 г. Режим доступа: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PNPA&n=33444#UQqTcDUGfNVMwSes (дата обращения: 20.11.2025).

[4] Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 20.11.2025).

[5] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2022 г. № 2567-р «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_426435/ (дата обращения: 20.11.2025).

[6] Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/ (дата обращения: 20.11.2025).

[7] Попова М. Агротехнологии в России: что стимулирует цифровизацию сельского хозяйства. Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/65a66ff09a79478212b6b443?ysclid=lw936rwe3e909075459 (дата обращения: 20.11.2025).

Основными драйверами трансформации являются:

– геополитическая нестабильность, следствием которой стали нарушения глобальных цепочек поставок зерна, вызвав сильнейшую волатильность на мировом рынке и продовольственный кризис в странах, зависимых от поставок товара;

– изменение климата, которое проявляется в учащении засух, наводнений, пожаров, тем самым неся угрозу урожайности в ключевых регионах-производителях;

– рост затрат на производство сельхозпродукции приводит к росту потребительских цен, так как цены на энергоносители, корма, удобрения и логистику остаются высокими;

– рост населения в мире приводит к увеличению потребления продовольствия (особенно в странах Азии и Африки), что ведет к усугублению глобальной продовольственной проблемы;

– мировые процессы урбанизации приводят к изменению структуры спроса на продовольственные товары (увеличение доли потребления мяса, молока), а также увеличению здорового питания среди населения;

– высокая инфляция ведет к снижению производства сельскохозяйственной продукции в связи с повышением процентных ставок по кредитам (здесь важное место занимает господдержка отечественных производителей в виде предоставления, например, льгот или субсидий);

– экономические санкции, запреты и ограничения на поставки сельскохозяйственной продукции усугубляют продовольственную проблему, приводят к росту цен, подрывают продовольственную безопасность стран, а также трансформируют глобальные цепочки поставок, тем самым усугубляют глобальный кризис.

В настоящее время развивающиеся страны мира осознают риски зависимости от импорта продовольствия, поэтому стараются активнее развивать собственное производство и создавать стратегические запасы. На примере России мы видим ускоренное развитие импортозамещения в агропромышленном секторе, что проанализируем в данном разделе.

Возможные пути развития импортозамещения в АПК во многом зависят от внутреннего потенциала развития отрасли. Здесь следует указать, что в кризисный период, вызванный санкциями со стороны «недружественных» стран, Правительством РФ был увеличен перечень льготных кредитов на проведение посевных работ, закупку нового необходимого оборудования, поддержание текущей деятельности аграрного сектора. Это было сделано с целью сохранить эффективную работу отрасли и дальнейшее ее развитие, а также полный переход на собственное производство (то есть максимальный отказ от импортной сельскохозяйственной продукции).

Стоит отметить, что повышение эффективности сельского хозяйства в наиболее благоприятных регионах (например, в Краснодарском крае) может угрожать появлением проблем в северных регионах, так как будет происходить общее перепроизводство отдельных видов продукции. Это приведет к рискам общей ценовой нестабильности, что государство стремится предотвратить. Российские власти учитывают, что развитие и стимулирование технологического снабжения сельскохозяйственного сектора становится задачей противоречивой. Так, увеличение продуктивности производства в сельскохозяйственном секторе позволяет повысить объемы выпуска продукции и уровень оплаты труда в отрасли. Вместе с этим повышаются риски перепроизводства отдельных видов продукции, что приведет к нежелательным ценовым колебаниям на продукцию АПК, дополнительным расходам на компенсацию убытков, снижению финансовой устойчивости сектора[8].

В связи с вышеперечисленными рисками государство должно вести политику, которая направлена на стимулирование и модернизацию сельского хозяйства, связанную с политикой регулирования внутреннего рынка АПК. На 2024 г. Россия увеличила объемы государственной поддержки АПК в два раза по сравнению с уровнем 2018 г.[9].

По-разному оценивают показатели динамики рентабельности в рассматриваемой отрасли. Так, рентабельность АПК в России сопоставима с нефтегазовой отраслью. Однако в 2023 г. отмечается снижение рентабельности сельского хозяйства в стране до 18,9 % с учетом субсидий, а без субсидий рентабельность и вовсе составляет 15,5 %. Для того чтобы увидеть значимость показателя, укажем, что

[8] Сергеев М. Сельское хозяйство для России становится источником нестабильности. Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2024-03-10/1_4_8965_agro.html?PREVIEW_SECRET_KEY=30aa682219506dce457bfc3fc2c0ae8e (дата обращения: 20.11.2025).

[9] Глава Минсельхоза сообщил о выделении 558 млрд руб. на поддержку отрасли АПК. Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/65c616299a79473b147af091 (дата обращения: 20.11.2025).

в 2022 г. рентабельность составила 20,3 % (с учетом субсидий), а в 2021 г. – 20,6 %. Снижение рентабельности объясняется тем, что стоимость сельскохозяйственной продукции растет не так быстро, как растет стоимость издержек [8].

Импортозамещение необходимо для предотвращения негативных последствий для аграрного сектора экономики России из-за увеличения объемов импорта. Одними из главных рисков являются:

– снижение прибыльности со стороны внутреннего агропромышленного производства;
– снижение экономической активности населения;
– рост безработицы.

Все перечисленное неизбежно ведет к замедлению экономического роста государства, что мешает повышению его конкурентоспособности на международной арене.

Рост импорта непосредственно в сельскохозяйственном секторе и сопутствующие в нем проблемы вызывают цепную реакцию проблем в других секторах отечественной экономики. В качестве примера можно привести снижение спроса на отечественное машиностроение из-за падения сельскохозяйственного производства. На государственном уровне это может привести к негативным последствиям и сложностям в виде замедления темпа экономического роста и развития, сокращения валового внутреннего продукта и росту зависимости от импорта. Решение данных проблем сосредоточено на формировании стратегий импортозамещения, то есть стремлении отечественных производителей заменить импортные товары путем создания продукта, обладающего конкурентоспособностью и способного удовлетворить потребности потребителя, а также путем развития и модернизации мощностей производства.

Для подтверждения тезиса о положительной динамике роста рассматриваемого рынка нами в таблице приведены статистические данные по объемам экспорта-импорта основных зерновых культур за 2020–2024 гг.

Таблица

Объемы российского экспорта-импорта основных зерновых культур в динамике 2020–2024 гг.

Показатель	**Экспорт из России, млн т**				
Год	2020	2021	2022	2023	2024
Пшеница	38,6	32,0	30,7	93,5	73,9
Ячмень	6,0	3,4	3,7	11,9	9,2
Кукуруза	3,8	3,6	3,2	13,4	9,6
Общий	48,4	39,0	37,5	118,8	92,8
Импорт в Россию, млн т					
Общий	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3

Составлено авторами по материалам источника[10]

В итоге замещение импорта в АПК должно привести к поиску и внедрению технологии его экономической стабильности и поддержки, оптимизации логистики, решению проблем с распределением сырья и готовой продукции. Реализация политики, связанной с импортозамещением в АПК России, подразумевает формирование и развитие механизма, который позволит увеличить показатель конкурентоспособности отечественной продукции в сельскохозяйственном секторе. Данный механизм составляет систему, которая позволит выйти на новый уровень реализации агропродовольственного импортозамещения.

Мы рассматриваем механизм импортозамещения в сельском хозяйстве в единстве нескольких блоков – организационного и финансового (см. рис.).

Как можно заметить, для поддержки отечественных товаропроизводителей в АПК государство предлагает следующие меры поддержки и помощи: субсидирование, кредитование, льготы по налогообложению, выдача грантов и тендеров и т.д. Указанные выше направления отражены в «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия», реализация которой рассчитана до 2025 г. Одними из главных инструментов обеспечения реализации механизма импортозамещения являются субсидии из государственного

[10] Годовой отчет 2024 Русагро. Режим доступа: https://ar2024.rusagrogroup.ru/ru/performance-overview/agriculture-business. (дата обращения: 20.11.2025).

бюджета[11]. Помимо субсидий – прямой меры, – поддержка АПК обеспечивается через косвенные меры, к которым относят налоговые льготы и преференции. Кроме того, государство обеспечивает сельскохозяйственных производителей и грантовой поддержкой, проявляющейся в кредитовании новых проектов по развитию некоторых отраслей в АПК.

Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Структура механизма импортозамещения в АПК РФ

ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ АПК В РФ

Следующий важный аспект – это повышение эффективности политики импортозамещения в АПК. Россия имеет большой потенциал в этой сфере, так как в последние годы активно разрабатываются многочисленные отечественные альтернативы, способные заменить продукцию, которая перестала ввозиться в страну из-за рубежа. За последние годы из-за введения большого количества санкций против России, особенно с началом специальной военной операции, многие товары перестали ввозиться в страну, что коснулось и АПК. Компании, работающие в данной отрасли, делают акцент именно на стимулировании цифровизации сельского хозяйства. По расчетам экспертов, глобальный рынок сельского хозяйства (цифрового) к 2028 г. достигнет более 25 млрд долл. США, в то время как в 2023 г. его объем составил 18 млрд долл. США [9].

Что касается основных задач внедрения агротехнологий, то приоритетными являются повышение урожайности, сокращение издержек, увеличение конкурентоспособности, снижение негативного воздействия на окружающую среду. Так, в государствах Ближнего Востока для того, чтобы обеспечить продовольственную безопасность, активно вводится сити-фермерство, в том числе происходит внедрение инноваций, которые обладают высоким потенциалом (искусственно созданные почвы, теплицы, основанные на морской воде и т.д.).

Основным инвестором в активное развитие и внедрение новых технологий в АПК является государство. В России на 2024 г. было заложено более 3 млрд руб. на оказание поддержки цифровой трансформации отрасли. В 2022 г. было создано «Единое окно» – новая цифровая система для АПК, которая стала неким ядром единой платформы в АПК [10]. Более 60 % компаний основной целью определили оптимизацию затрат как на энергетические ресурсы, так и на трудовые.

[11] Попова М. Агротехнологии в России: что стимулирует цифровизацию сельского хозяйства. Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/65a66ff09a79478212b6b443?ysclid=lw936rwe3e909075459 (дата обращения: 20.11.2025).

В целом цифровизация направлена на оптимизацию производственного процесса вкупе с логистикой. Особенностью данного направления является известная консервативность, так как руководителям компаний нужно быть уверенными в том, что их вложенные инвестиции будут окуплены. При этом уровень цифровизации в АПК страны имеет неоднородный характер: как отмечают аналитики, в малых/средних хозяйствах не хватает ресурсов для внедрения новых технологий, в то время как в крупных холдингах внедрение цифровизации может достигать до 90–100 %.

В данных, представленных за 2023 г. по целевой государственной поддержке АПК, можно увидеть, что индекс производства продукции АПК (как базовый вариант, так и целевой) с каждым годом растет и в ближайшие 6 лет будет увеличиваться[12].

Для совершенствования политики импортозамещения в агропромышленном комплексе России нами разработаны следующие рекомендации:

– стимулирование/поддержка локального производства – предоставление налоговых льгот и субсидий компаниям, которые осуществляют импортозамещение и развитие отечественного производства;

– поддержка инноваций – как было отмечено ранее, средние компании часто не имеют возможности вводить новые технологии в свое производства в силу нехватки средств, поэтому государству необходимо инвестировать в исследования и разработки в области сельского хозяйства не только крупных корпораций, но малых и средних предприятий;

– осуществление партнерства с местными производителями – установление партнерских отношений между отечественными производителями сырья и компаниями, осуществляющими переработку и производство готовой продукции;

– осуществление постоянного мониторинга и оценки результатов с целью выведения сильных и слабых сторон разработанной политики;

– постоянное повышение квалификации кадров для увеличения производительности.

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ В РФ

В настоящее время многие отечественные и зарубежные исследователи признают значимость внешней торговли сельскохозяйственной продукцией. Нельзя отрицать тот факт, что торговые споры между Китаем и США, пандемия коронавируса и начало проведения специальной военной операции существенно сказались на мировой экономике. Меры, направленные на защиту торговли сельскохозяйственной продукцией, становятся строже с каждым годом. На этом фоне у многих может возникнуть вопрос о том, что происходит с торговлей сельскохозяйственной продукцией в России.

По официальным данным, в рейтинге основных мировых экспортеров на конец 2022 г. Россия занимала 17-е место, тогда как лидером оставались США. Однако Россия вопреки ограничениям продолжает наращивать поставки в «дружественные» страны, среди которых наблюдается наращивание импорта российской сельскохозяйственной продукции. В 2023 г. доля указанных стран достигла 87 % от общего показателя. Страны ближнего Востока и Азии выступают основными импортерами, которые способствуют налаживанию экспортных потоков[13].

Логично сделать вывод о том, что в этом случае рассматривается новый подход страны в ведении ее внешнеэкономической деятельности. При этом необходимо указать, что поступления от продажи сельскохозяйственной продукции в бюджет страны уступает только доходам от нефтегазовой промышленности. В 2023 г. Россия смогла реализовать аграрной продукции на 43 млрд долл. США, что почти на 15 % выше уровня 2022 г.[14].

По нашему мнению, на рост экспорта российской сельскохозяйственной продукции повлияли два основных фактора.

Первый из них заключается в успешном развитии сельскохозяйственного сектора. Поскольку «недружественные» страны ввели эмбарго на поставки сельхозпродукции из-за границы, государство всячески

[12] Доклад В.И. Кашина на правительственном часе в Госдуме с участием Министра сельского хозяйства РФ Д.Н. Патрушева. Режим доступа: http://komitet-agro.duma.gov.ru/novosti/590ed071-3ac7-4efe-ab7a-341c378f2be5 (дата обращения: 20.11.2025).

[13] Россия в 2022 году заняла 17 место в рейтинге мировых экспортеров продовольствия. Режим доступа: https://glavportal.com/materials/rossiya-v-2022-godu-zanyala-17-mesto-v-rejtinge-mirovyh-eksporterov-prodovolstviya (дата обращения: 20.11.2025).

[14] В России увеличился экспорт продовольствия и сельскохозяйственного сырья. Режим доступа: https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/3265 (дата обращения: 20.11.2025).

стало поддерживать отечественных производителей. Вследствие этого повысилась эффективность производства, внедрялись новые технологии и привлекались частные инвестиции в отрасль. Все это дало значительный толчок в сторону появления излишек для формирования экспортных ресурсов. При этом на экспорт поступали не только традиционные для России масло и зерно, но и мясо, молочные продукты.

Второй немаловажный фактор заключается в росте спроса на продовольствие как со стороны менее развитых стран, так и со стороны развитых. Основная и определяющая тенденция современности – рост потребления качественных продуктов, наполненных натуральными белками, жирами и углеводами. В современных реалиях Россия вынуждена перераспределять экспорт сельскохозяйственной продукции на «дружественные» страны. Правительство РФ проводило политику, направленную на ликвидацию различных ограничений для вывоза за рубеж продукции.

Стремление к развитию и укреплению уже имеющихся позиций осуществляется в рамках Федерального проекта «Экспорт продукции АПК», завершение которого планируется в конце 2024 г.[15]. Аграрный экспорт в 2022 г. затронул около 160 стран мира. Китай по итогам 2022 г. стал одним из ведущих импортеров сельскохозяйственной продукции (5,1 млрд долл. США), следующие позиции заняли страны Ближнего Востока, Турция, Казахстан, Южная Корея. Отметим, что сотрудничество в сфере сельского хозяйства несет в себе потенциал ввиду российского «поворота на Восток». Уже с 2017 г. страна подняла вопрос импортозамещения и обратила внимание на Восток, вследствие чего стала активно наращивать экспорт продовольствия аграрной продукции в Китай и на Ближний Восток [11].

Потенциал выхода на китайский рынок значительно выше текущего положения дел. Восточная Азия, включая такие страны, как Китай, Япония, Южная Корея и др., представляют собой рынок с быстрорастущей экономикой внутри и высоким спросом на различные товары, включая продукцию АПК. Рост отечественного экспорта сельскохозяйственной продукции в Китай можно объяснить несколькими аргументами.

Во-первых, Китай – это страна, обладающая статусом самого крупного импортера сельскохозяйственной продукции. Китай стремится диверсифицировать источники поставок, уделяя особое внимание российскому рынку.

Во-вторых, между Россией и Китаем укрепляются как политические, так и экономические отношения, что создает благоприятную среду для развития торговых отношений. Торговля аграрной продукцией обладает большим потенциалом для обеих стран.

Возможности для роста экспорта сельхозпродукции огромны, но Россия сейчас способна экспортировать лишь 1 % объема всей производимой сельскохозяйственной продукции. Для дальнейшего стабильного роста экспорта продукции АПК необходимо ликвидировать препятствия, которые связаны с предъявляемыми Китаем высокими требованиями к качеству и безопасности продукции из-за границы [12].

Россия давно развивает партнерские экономические отношения со странами Ближнего Востока. В 2022 г. арабские страны стали одним из ключевых направлений экономики российской аграрной продукции, закупив продукции АПК на 6,5 млрд долл. США.

Сложились по меньшей мере три предпосылки для продвижения отечественной сельхозпродукции на рынке Ближнего Востока:

– обширный опыт работы российских экспортеров в данном направлении;

– сходство потребностей в продовольствии этих стран с потребностями тех, куда раньше велись поставки продукции АПК;

– расширение сотрудничества России и стран Ближнего Востока в различных отраслях, в том числе в торговле (товарооборот России со странами Ближнего Востока вырос более чем на 80 % за пять лет и находится в состоянии постоянного роста и развития)[16].

Одной из ключевых стратегий в контексте внешней торговли сельскохозяйственной продукцией является разворот России на Восток. Эта стратегия предполагает развитие более тесных отношений со странами Востока для дальнейшего сотрудничества в разных сферах, в том числе в контексте внешней торговли продукцией АПК. Для укрепления позиций на рынке указанных стран России необходимо определить основные шаги, которые позволят улучшить эти позиции. Для этого можно предложить разнообразные решения.

[15] Паспорт федерального проекта «Экспорт продукции АПК». Режим доступа: https://mcx.gov.ru/ministry/departments/departament-informatsionnoy-politiki-i-spetsialnykh-proektov/industry-information/info-pasport-federalnogo-proekta-eksport-produktsii-apk/ (дата обращения: 20.11.2025).

[16] Ближний Восток становится еще ближе: как начать экспортировать продукцию АПК. Режим доступа: https://svoefermerstvo.ru/svoemedia/articles/blizhnij-vostok-stanovitsja-esche-blizhe-kak-nachat-jeksportirovat-produkciju-apk (дата обращения: 20.11.2025).

Следует начать с анализа рынка сельскохозяйственной продукции в этих странах, чтобы исследовать конкурентную среду и понять какой есть потенциал для отечественной продукции. Далее необходимо определить цели и механизмы укрепления позиций, чтобы сформулировать и оценить предполагаемый конечный результат, к которому необходимо прийти при развитии отношений с «дружественными» странами в сфере сельского хозяйства. Следующим шагом стоит создать уникальный имидж России как надежного поставщика качественной продукции, чтобы товары пользовались большим спросом у местных потребителей. Для этого нужно исследовать какая продукция пользуется популярностью у населения, что продается больше, а что – меньше. Важную роль играет налаживание долгосрочных партнерских отношений с ключевыми компаниями в АПК на рынках «дружественных» стран [13].

Все перечисленные шаги позволят сформулировать качественную и эффективную стратегию для «разворота на Восток». Отметим, что еще в 2012 г. была разработана и предложена стратегия «Поворот на Восток», которая актуальна и в настоящее время. Целью этой стратегии являлось расширение влияния в сфере политики и экономики в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Уже тогда началось активное сотрудничество с такими странам, как Китай и Япония[17].

Если говорить о мерах по продвижению отечественной сельскохозяйственной продукции на мировых рынках, то здесь можно упомянуть несколько факторов, которые будут оказывать значительное влияние: повышение качества продукции, а именно стимулирование к повышению безопасности сельскохозяйственной продукции, проведение маркетинговых кампаний, то есть расширение целевой аудитории в восточных странах путем размещения рекламы, и другие способы популяризации российской продукции. Все эти методы позволят успешно ввести российскую продукцию на новый рынок, и это будет еще одним шагом к реализации стратегии разворота на Восток в контексте внешней торговли сельскохозяйственной продукцией.

В последнее время происходит ускоренное развитие российского Дальнего Востока, тем самым поднимается вопрос об отраслевых приоритетах. Списки отраслевых приоритетов в большинстве своем включают множество пунктов, однако практически все из них касаются сельского хозяйства. Одним из важнейших потребителей сельскохозяйственных товаров, которые будут производиться на Дальнем Востоке и в Сибири, должна стать Корейская народно-демократическая республика (далее – КНДР). По мере увеличения доходов населения страны начали меняться и привычки в рационе: люди стали предпочитать пищу, обогащенную белком. Это явление вполне естественно и происходит вследствие урбанизации, а также индустриализации. Продолжительное время возрастающие потребности КНДР в сфере продовольствия удовлетворялись в основном за счет внутреннего производства, однако сейчас с увеличением спроса появляется необходимость в наращивании импорта. Следовательно, спрос на товары с каждым годом увеличивается, то есть должно увеличиваться и предложение, поэтому у российской сельскохозяйственной продукции появляются большие возможности для внедрения на новый рынок.

Потенциал развития «восточного» направления внешнеторговой деятельности для России в сфере АПК предполагает наращивание активного сотрудничества с Китаем и другими странами Восточной Азии. Для успешного входа в новый рынок необходима грамотно составленная стратегия, которая может быть направлена на увеличение экспорта зерна, мяса птицы, растительной продукции, в том числе масла, и другой сельскохозяйственной продукции, которая будет пользоваться спросом среди населения восточных стран.

Чтобы успешно осуществить стратегию разворота на Восток в сфере АПК, можно предложить следующие рекомендации по оптимизации данной стратегии:

– развитие логистики, а также инфраструктуры, что позволит обеспечить эффективную торговлю, а также уменьшить издержки на транспортировку продукции;

– развитие сотрудничества с региональными объединениями, а также с местными компаниями, которые осуществляют деятельность на территории этих стран, что будет способствовать укреплению дружественных связей с восточными государствами;

– расширение номенклатуры сельскохозяйственных товаров, а также специализация на местном рынке – необходимо подстраивать свой товар под потребности данного рынка, в данном случае исследовать рынок стран, с которым Россия планирует сотрудничество в АПК, чтобы эти товары пользовались спросом и удовлетворяли потребности местного населения;

[17] Якимова В. Реверс на Восток и Азию. Режим доступа: https://vestnikapk.ru/articles/aktualno/revers-na-vostok-i-aziyu/ (дата обращения: 20.11.2025).

– активное участие в региональных интеграционных процессах, к которым можно отнести зоны свободной торговли, а также развитие трансграничной электронной коммерции, что позволит укрепить взаимоотношения между странами и создать наиболее комфортные и выгодные условия для продолжения и развития сотрудничества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможности совершенствования политики импортозамещения в АПК России включают увеличение доли отечественной продукции на рынке, снижение зависимости от импорта, стимулирование экономического роста и создание новых рабочих мест. Увеличение доли продукции на рынке – это комплексная задача, которая требует усилий со стороны государства, бизнеса и общества.

Однако государственная политика является самым мощным инструментом, который должен включать:

– финансовую и налоговую поддержку (например, субсидирование процентных ставок по кредитам для производителей, налоговые льготы, гранты и льготное кредитование для малого и среднего бизнеса, стартапов);

– протекционистские меры по защите внутреннего рынка (при помощи увеличения ввозных пошлин на готовую зарубежную продукцию, конкурирующую с российской, а также нетарифных барьеров – строгих стандартов качества, сертификации и санитарных норм, которым должна соответствовать импортная продукция);

– госзаказы и регулирование в сельскохозяйственной отрасли (отдавать приоритет отечественным товарам в госзакупках – например, с 1 января 2025 г. в силу вступили изменения в Федеральном законе от 5 апреля 2013 г. № 44–ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», где указаны поправки о преимуществе товаров российского происхождения)[18,19];

– инвестиции в инфраструктуру и научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы при помощи развития и финансирования через гранты и госзаказы.

Успешная политика импортозамещения будет способствовать развитию инноваций, повышению конкурентоспособности отечественных производителей и укреплению позиций России на мировых рынках сельскохозяйственной продукции. Перечисленные рекомендации смогут поспособствовать развитию и улучшению политики импортозамещения в АПК и повысить долю самообеспеченности государства в сельском хозяйстве.

Стратегия разворота на Восток является важным шагом для России, так как она позволит укрепить свои внешнеторговые позиции и будет способствовать обеспечению устойчивого экономического роста государства. При соблюдении этих рекомендаций стратегия, направленная на разворот России на Восток для сотрудничества в отрасли сельского хозяйства, с наибольшей вероятностью окажется успешной и принесет стране дополнительную политическую и экономическую выгоду. Она укрепит свои позиции на международном рынке и приобретет новых партнеров путем выхода на новые рынки.

Список литературы

1. Смирнов, Е. Н., Смагулова, С. М., Васильева, Т. Н. Глобальные вызовы развития внешней торговли Российской Федерации. Новосибирск: СибАК, 2023. – 180 с. – ISBN 978-5-605-05496-2. – EDN IIRTJU.
2. Смирнов, Е. Н., Антропова, М. Ю., Байков, Ф. Ю. Развитие внешнеэкономических связей агропромышленного комплекса Российской Федерации. Москва: Государственный университет управления, 2024. – 216 с. – ISBN 978-5-215-03844-4. – EDN CEDAEV.
3. Канунникова, А. М., Карелина, Е. А. Внешнеэкономические связи России в контексте отхода мирового сообщества от либерального миропорядка. Новосибирск: СибАК, 2023. – 138 с. – ISBN 978-5-605-05499-3.
4. Мога, И. С. Анализ факторов, ограничивающих импортозаместительный эффект развития кластеров в агропромышленном комплексе / И. С. Мога, Ф. Ю. Байков, В. С. Сидоренко // BIO Web of Conferences: Международная научно-практическая конференция «Сельское хозяйство и продовольственная безопасность: технологии, инновации, рынки, человеческие ресурсы» (FIES 2024), Казань, 28–29 ноября 2024 года. – Казань: EDP Sciences, 2025. – Стр. 00003. – DOI 10.1051/bioconf/202516100003. – EDN IMEQVC.

[18] Трефилова Т.Н. Обзор изменений в Федеральный закон № 44-ФЗ, вступивших в силу с 01.01.2025. Режим доступа: https://dka.ivanovoobl.ru/upload/Иваново%20изменения%202025.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

[19] Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 20.11.2025).

5. Мировая экономика и международный бизнес. Практикум: практическое пособие / В. В. Поляков, Р. К. Щенин, О. Б. Аникин [и др.]. – Москва: Компания КноРус, 2015. – 398 с. – ISBN 978-5-406-04353-0. – EDN LQUNZK..
6. Karelina, E. A. Digital and 'green' technologies in agricultural production on the example of a farming enterprise / E. A. Karelina, V. I. Ivanova, S. M. Smagulova // BIO Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference "Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources" (FIES 2024), Kazan, 28–29 ноября 2024 года. – Kazan: EDP Sciences, 2025. – P. 00017. – DOI 10.1051/bioconf/202516100017. – EDN ADZSRG.
7. Кириллов, В. Н. Глобальные цепочки создания стоимости в современной международной торговле / В. Н. Кириллов, Я. В. Миллер. – Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2020. – 151 с. – ISBN 978599735. – EDN RNNNRG.
8. Антропова, М. Ю., Атурин, В. В., Канунникова, А. М., Мога, И. С., Пасько, А. В., Смагулова, С. М. Практикум по мировой экономике и международному бизнесу. Москва: Русайнс, 2023. – 148 с. – ISBN: 978-5-466-03545-2. – EDN WEJEHR.
9. Управленческие паттерны послекризисного развития стратегий трансграничных слияний и поглощений в мировой экономике (часть первая) / И. С. Мога, А. В. Пасько, С. М. Смагулова, П. Камара // Международная экономика. – 2022. – № 7. – С. 470–482. – DOI 10.33920/vne-04-2207-01. – EDN WIDCZP.
10. Герасимов, А. Н. Муниципальные инновационные проекты АПК / А. Н. Герасимов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2020. – Т. 1, № 1. – С. 88–89.
11. Смирнов, Е. Н. Глобальные прямые иностранные инвестиции: структурные изменения в условиях текущего кризиса / Е. Н. Смирнов, С. А. Лукьянов // Экономика региона. – 2021. – Т. 17, № 3. – С. 1014–1026. – DOI 10.17059/ekon.reg.2021-3-21. – EDN CQJJKJ.
12. Макаров, И. А. Российско-китайское сотрудничество в сельском хозяйстве / И. А. Макаров // Всероссийский экономический журнал. – 2022. – Т. 47, № 5.
13. Ушкалова, Д. И. Внешняя торговля России: предварительные итоги второго года противостояния санкционному давлению / Д. И. Ушкалова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 6. – С. 43–60. – DOI 10.52180/2073-6487_2023_6_43_60. – EDN DVZHYT.

References

1. Smirnov, E. N., Smagulova, S. M., Vasilyeva, T. N. (2023). *Global challenges of the development of foreign trade in the Russian Federation*. Novosibirsk: SibAK. (In Russian).
2. Smirnov, E. N., Atropova, M. Yu., Baikov, F. Yu. (2024). *Development of foreign economic relations of the agro-industrial complex of the Russian Federation*. Moscow: State University of Management.
3. Kanunnikova, A. M., Karelina, E. A. (2023). *Russia's foreign economic ties in the context of the world community's departure from the liberal world order*. Novosibirsk: SibAK. (In Russian).
4. Moga, I. S., Baykov, F. Yu., Sidorenko, V. S. (2025). Analysis of factors limiting the import-substituting effect of cluster development in the agro-industrial complex. In: *Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources: BIO Web of Conferences: Proceedings of International Scientific and Practical Conference, Kazan, November 28–29, 2024*. Kazan: EDP Sciences.
5. Polyakov, V. V., Schenin, R. K. (eds.) (2015). *World Economy and International Business*. Moscow: Knorus. (In Russian).
6. Karelina, E. A., Ivanova, V. I., Smagulova, S. M. (2025). Digital and 'green' technologies in agricultural production on the example of a farming enterprise. In: *Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources: BIO Web of Conferences: Proceedings of International Scientific and Practical Conference, Kazan, November 28–29, 2024*. Kazan: EDP Sciences.
7. Kirillov, V. N., Miller, Ya. V. (2020). *Global value chains in modern international trade*. Moscow: Kompaniya Sputnik+. (In Russian).
8. Antropova, M. Yu., Aturin, V. V., Kanunnikova, A. M., Moga, I. S., Pasko, A. V., Smagulova, S. M. (2023). *Practical Workshop on World Economy and International Business*. Moscow: Rusains. (In Russian).
9. Moga, I. S., Pasko, A. V., Smagulova, S. M., Kamara, P. (2022). Management patterns of post-crisis development of cross-border M&A strategies in the global economy (part one). *International economics*, 7, 470–482. (In Russian).
10. Gerasimov, A. N. (2020). Municipal innovation projects of the agro-industrial complex. *Economic Bulletin of Rostov State University, 1*(1), 88–89. (In Russian).
11. Smirnov, E. N., Lukyanov, S. A. (2021). Global foreign direct investment: structural changes in the context of the current crisis. *Regional economy, 17*(3), 1014–1026. (In Russian).
12. Makarov, I. A. (2022). Russian-Chinese cooperation in agriculture. *All-Russian Economic Journal, 47*(5). (In Russian).
13. Ushkalova, D. I. (2023). Russia's Foreign Trade: Preliminary results of the second year of resisting sanctions pressure. *Bulletin of the Institute of Economics of RAS, 6*, 43–60. (In Russian).

УДК 339.5 JEL F13, K23, L81 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-164-174

Электронная коммерция в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии: экономические вызовы и перспективы в контексте торговых соглашений

Фам Зуй Чунг

Аспирант

ORCID: 0009-0004-4797-6251, e-mail: pdchung16@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью получения комплексной информации о состоянии электронной коммерции в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (далее – АСЕАН), которая является одним из наиболее динамичных секторов с прогнозируемым объемом рынка около 300 млрд долл. США к 2025 г. в условиях глобальной цифровизации и углубляющейся региональной интеграции. Цель настоящего исследования заключается в анализе экономических вызовов и перспектив электронной коммерции в АСЕАН через призму ключевых соглашений, таких как Соглашение АСЕАН по электронной коммерции 2019 г., RCEP 2022 и DEFA, и апробации данных подходов на примере региональных тенденций роста и барьеров. В качестве метода использован трехвекторный подход к сбору и аналитической обработке информации: анализ статистических данных из отчетов ADB и ASEAN Secretariat, сравнительный анализ вызовов и перспектив на основе научных публикаций, а также визуализация через таблицы и графики для иллюстрации динамики рынка. Полученные результаты позволяют сделать вывод о формировании устойчивого интереса потребителей к e-commerce, с добавлением 70 млн новых пользователей в пандемию COVID-19, при этом для всех обследованных отраслей является актуальным сокращение использования цифровых технологий из-за цифрового неравенства и логистических барьеров. С опорой на представленные результаты исследования можно сделать вывод о низкой равномерности использования соглашений: они способствуют гармонизации регулирования, снижению транзакционных издержек и укреплению доверия на рынке, несмотря на сохраняющиеся риски зависимости от иностранных инвестиций, тенденции к монополизации платформ и налоговые диспропорции, что требует усиления регионального сотрудничества для достижения устойчивого и инклюзивного роста.

Ключевые слова

АСЕАН, электронная коммерция, торговые соглашения, экономические вызовы, правовые рамки, гармонизация регулирования, защита данных, кибербезопасность, трансграничная торговля, цифровая инфраструктура, права потребителей, цифровое неравенство, устойчивое развитие, региональная интеграция

Для цитирования: Фам З.Ч. Электронная коммерция в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии: экономические вызовы и перспективы в контексте торговых соглашений//Вестник университета. 2026. № 2. С. 164-174.

© Фам З.Ч., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ASEAN e-commerce: economic challenges and prospects under trade agreements

Duy Chung Pham
Postgraduate Student
ORCID: 0009-0004-4797-6251, e-mail: pdchung16@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Electronic commerce in the ASEAN countries is currently one of the most dynamic sectors of the regional economy, with a projected market volume of approximately USD 300 billion by 2025, underscoring the relevance of research in the context of global digitalization and deepening regional integration. The rapid growth of the sector is driven by high internet penetration (78% of the population, over 500 million users in 2022) and was further accelerated by the COVID-19 pandemic, which added about 70 million new digital consumers to the region. At the same time, this process reveals significant structural challenges, including differences in legal regulation, risks in data protection and cybersecurity, limitations in logistics, as well as digital inequality, especially in Myanmar, Laos, and Cambodia, where only about 27% of the population has internet access, while a gender gap persists. The study focuses on analyzing the economic challenges and prospects of electronic commerce in ASEAN through the lens of key agreements, such as the ASEAN E-Commerce Agreement of 2019, RCEP 2022, and DEFA, showing that these frameworks contribute to the harmonization of regulation, reduction of transaction costs, and market trust strengthening, despite persistent risks of dependence on foreign investments, tendencies toward platform monopolization, and tax disparities, which require enhanced regional cooperation to achieve sustainable and inclusive growth.

Keywords

ASEAN, e-commerce, trade agreements, economic challenges, legal frameworks, regulatory harmonization, data protection, cybersecurity, cross-border trade, digital infrastructure, consumer rights, digital inequality, sustainable development, regional integration

For citation: Pham D.Ch. (2026) ASEAN E-commerce: Economic Challenges and Prospects under Trade Agreements. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 164-174.

© Pham D.Ch., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Электронная коммерция в Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (далее – АСЕАН) остается одним из наиболее динамичных секторов экономики региона, демонстрируя впечатляющий, почти экспоненциальный рост. Прогнозы Google, Temasek, Bain&Company 2023 указывают, что к 2025 г. рынок e-commerce достигнет 300 млрд долл. США, что объясняется комплексом факторов: ростом интернет-проникновения до 78 % населения (более 500 млн пользователей в 2022 г.), молодым и технологически подкованным демографическим составом и сдвигом потребительских предпочтений в сторону онлайн-покупок, ускоренным пандемией COVID-19, которая добавила около 70 млн новых цифровых пользователей [1][1]. В таких странах, как Индонезия, Вьетнам и Сингапур, рынок растет ежегодно на 18–27 %, особенно в сегментах электроники, моды и товаров повседневного спроса, где платформы вроде Shopee и Lazada интегрируют локальных продавцов и вносят вклад в валовой внутренний продукт (далее – ВВП) на уровне 3–5 % [2].

Тем не менее развитие отрасли сдерживают серьезные вызовы: разница в регуляторных нормах между странами, проблемы защиты данных и кибербезопасности, логистические барьеры при трансграничной торговле и цифровое неравенство, особенно в Мьянме, Лаосе и Камбодже, где доступ к Интернету имеют лишь 27 % населения, а гендерный разрыв достигает 11 % [3]. Это ограничивает участие малых и средних предприятий (90 % бизнеса региона) и усугубляется зависимостью от иностранных инвестиций, прежде всего из Китая [4].

Настоящее исследование рассматривает эти проблемы через призму торговых соглашений – RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership, 2022), DEFA (Digital Economy Framework Agreement) и Соглашения АСЕАН по электронной коммерции (2019), – оценивая их потенциал в гармонизации норм, снижении транзакционных издержек, оптимизации логистики и усилении защиты потребителей [5][2,3,4.] Методология включает сравнительный анализ нормативных баз АСЕАН с международными стандартами (UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law, EU – European Union), опираясь на данные ADB (Asian Development Bank) и UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) за 2021–2024 гг. [6]. Результаты показывают, что соглашения способны удвоить цифровую экономику до 2 трлн долл. США к 2030 г. за счет внедрения технологий вроде блокчейна и искусственного интеллекта, а также подчеркивают необходимость политики: инвестиции в инфраструктуру (15–18 млрд долл. США на оптоволокно), повышение цифровой грамотности и укрепление региональной интеграции [7]. Структура статьи охватывает обзор литературы, анализ текущего состояния, вызовы и перспективы, завершаясь выводами и рекомендациями для устойчивого развития.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ, МЕТОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основное внимание уделяется современным публикациям по электронной коммерции в АСЕАН с особым акцентом на экономические вызовы и роль торговых соглашений. Теоретическая база опирается на работы Rabe и Kostka (2022), которые с помощью эмпирического анализа оценивали влияние китайских инвестиций в финтех на одобрение граждан в Юго-Восточной Азии, подчеркивая зависимость региона от иностранных капиталов [4]. Wang и Li (2023) использовали качественный подход для изучения устойчивого развития в АСЕАН, выделяя критическую необходимость регионального сотрудничества для гармонизации норм [8]. Huong Ha и Chuah (2023) провели обзор вызовов и возможностей цифровой экономики, применяя сравнительный анализ для выявления ключевых барьеров в регионе [5]. Mishra и Valencia (2023) задействовали правовой анализ для моделирования цифровой интеграции в Азиатско-Тихоокеанском регионе, сопоставляя региональные практики с международными стандартами [7]. Flores (2025) эмпирически оценивал воздействие e-commerce на малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) на Филиппинах, уделяя внимание второму округу Албай [3]. Ji, Gao и Liang (2023)

[1] Google, Temasek, Bain&Company. e-Conomy SEA 2023. Режим доступа: https://www.temasek.com.sg/content/dam/temasek-corporate/news-and-views/resources/reports/google-temasek-bain-e-conomy-sea-2023-report.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[2] New Zealand Customs Service. Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Режим доступа: https://clck.ru/3SVtgm (дата обращения: 26.11.2025).

[3] Association of Southeast Asian Nations. Digital Economy Framework Agreement (DEFA): ASEAN to leap forward its digital economy and unlock USD 2 Tn by 2030. Режим доступа: https://asean.org/asean-defa-study-projects-digital-economy-leap-to-us2tn-by-2030/ (дата обращения: 26.11.2025).

[4] ASEAN. Asean Agreement on electronic commerce. Режим доступа: https://agreement.asean.org/media/download/20190306035048.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

применили перспективу RCEP для анализа кросс-бордерной электронной коммерции между Китаем и АСЕАН [9]. Орагнизация экономического сотрудничества и развития (2021) сосредоточилась на конкурентной нейтральности услуг доставки в регионе [6], а B. Feng и C. Feng (2025) исследовали развитие платформ для МСП в рамках синергетического подхода Китай–АСЕАН [1].

Методы исследования включают сравнительный правовой анализ нормативно-правовой базы e-commerce в странах АСЕАН с сопоставлением международных стандартов UNCITRAL и Европейского союза, как в работах Mishra и Valencia [7]. Анализ основан на региональных соглашениях (Соглашение АСЕАН по e-commerce 2019 г.), академических публикациях 2021–2025 гг. и правовых документах, собранных из Google Scholar, ResearchGate, ADB и UNCTAD [4; 5; 10]. Дополнительно применены контент-анализ отчетов, таких как e-Conomy SEA 2023 (Google, Temasek, Bain & Company), для прогнозов роста и исследование T.M.X. Чана и соавторов для оценки потоков данных [2][5]. Использованы данные ADB (2023) о развитии e-commerce и ASEAN Investment Report 2024 (UNCTAD) для анализа инвестиций [10; 11]. В совокупности выбранные методы позволяют комплексно оценить вызовы и перспективы сектора и сформулировать практические рекомендации по политике.

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В АСЕАН

Электронная коммерция в АСЕАН переживает период стремительного роста, стимулируемый цифровизацией экономики и трансформацией потребительского поведения. По данным Азиатского банка развития (ADB), рынок электронной коммерции в Азиатско-Тихоокеанском регионе, включая АСЕАН, достиг 223 млрд долл. США в 2019 г. и, как прогнозируется, вырастет до 538 млрд долл. США к 2024 г. [11]. В АСЕАН этот рост особенно заметен в сегментах электроники, моды, продуктов питания и товаров повседневного спроса. Так, в 2023 г. общий объем рынка e-commerce в Юго-Восточной Азии составил около 131 млрд долл. США, а к 2025 г. ожидается рост до 211 млрд долл. США – почти вдвое по сравнению с 2022 г. [4]. Динамика объясняется высоким проникновением Интернета (около 78 % населения региона, более 500 млн пользователей в 2022 г.) и активным использованием мобильной связи, где ежемесячный трафик данных достигает 15 ГБ на пользователя [10].

В странах АСЕАН с 2021 г. фиксируется ежегодный рост на 27 %, и к 2025 г. рынок может достичь 330 млрд долл. США благодаря платформам вроде Shopee и Tokopedia, активно интегрирующим местных ритейлеров [11]. Вьетнам демонстрирует рост на 20 % с рынком в 25 млрд долл. США и долей электронной коммерции в ВВП в 4,8 %, тогда как Филиппины растут на 22 % с 12 млрд долл. США [2]. Сингапур с рынком около 15 млрд долл. США фокусируется на высокотехнологичных решениях, включая финтех и искусственный интеллект, что увеличивает долю онлайн-покупателей более чем на 30 % ежегодно [12]. В менее развитых странах, таких как Камбоджа и Лаос, рост ограничен инфраструктурой, но инициативы вроде Go Digital ASEAN стимулируют вовлечение сельских районов и женщин-предпринимателей [13].

Пандемия COVID-19 ускорила процесс цифровизации: в 2020–2021 гг. появилось 70 млн новых цифровых потребителей, а доля мобильной коммерции достигла 80 % в Индонезии [4]. Вместе с тем рост сопровождается значительной зависимостью от иностранных инвестиций, прежде всего из Китая: компании Alibaba и Tencent инвестируют в местные платформы, такие как Lazada, где объем продаж продукции вырос в четыре раза в 2020 г. [4]. К 2025 г. общий объем цифровой экономики АСЕАН прогнозируется на уровне 330 млрд долл. США, при этом электронная коммерция остается ключевым драйвером развития [8].

Рассмотрим динамику рынка электронной коммерции в странах АСЕАН с 2021 г. по 2024 г. (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что рынок электронной коммерции в ключевых странах АСЕАН – Индонезии, Вьетнаме, Таиланде, Сингапуре, Филиппинах и Малайзии – демонстрирует устойчивый и стремительный рост в период с 2021 г. по 2024 г. Общий объем GMV увеличился с примерно 116 до 159 млрд долл. США при среднем годовом приросте около 25 %. Лидером по масштабу остается Индонезия с средним показателем около 59 млрд дол. США, тогда как Вьетнам выделяется на фоне остальных самым высоким ростом числа интернет-пользователей – с 58 до 94 %. Вклад электронной коммерции в ВВП стран региона остается стабильным на уровне 3–5 %, что отражает быстрый цифровой переход и интеграцию онлайн-платформ в экономику.

[5] Google, Temasek, Bain&Company. e-Conomy SEA 2023. Режим доступа: https://www.temasek.com.sg/content/dam/temasek-corporate/news-and-views/resources/reports/google-temasek-bain-e-conomy-sea-2023-report.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

Таблица 1

Сводная таблица показателей e-commerce АСЕАН с 2021 г. по 2024 г.

Страна	Год	Размер рынка, млрд долл. США	Рост YoY, %	Вклад в ВВП, %	Интернет-пользователи, %
Индонезия	2021	53,0	52	4,5	60
	2022	58,0	9	4,4	62
	2023	59,0	2	4,3	66
	2024	65,0	10	4,6	70
Вьетнам	2021	15,8	53	4,3	58
	2022	15,0	– 5	3,7	60
	2023	19,0	25	4,4	85
	2024	22,0	18	4,6	94
Тайланд	2021	14,0	68	2,8	68
	2022	20,0	43	3,7	70
	2023	22,0	9	4,3	72
	2024	26,0	19	4,9	78
Сингапур	2021	7,1	45	1,8	89
	2022	8,0	13	1,7	90
	2023	8,0	– 6	1,6	91
	2024	9,0	12	1,6	98
Филиппины	2021	12,0	132	3,0	58
	2022	15,0	25	3,7	60
	2023	17,0	13	3,9	73
	2024	21,0	23	4,5	89
Малайзия	2021	14,0	68	3,8	74
	2022	13,0	– 7	3,2	76
	2023	13,0	0	3,3	78
	2024	16,0	23	3,8	97

Составлено автором по материалам исследования [6,7,8]

Чтобы нагляднее продемонстрировать равномерный рост и потенциал дальнейшего развития, на рисунке представлены показатели продаж в розничной онлайн-торговле в Юго-Восточной Азии за период 2021–2026 гг. Кроме объема продаж, график показывает годовые темпы изменений, позволяя выделить общую тенденцию роста и постепенное замедление динамики после пикового эффекта пандемии COVID-19. Такой визуальный анализ помогает лучше понять, как цифровая коммерция закрепляется в экономике региона и какие страны обладают наибольшим потенциалом для дальнейшего расширения.

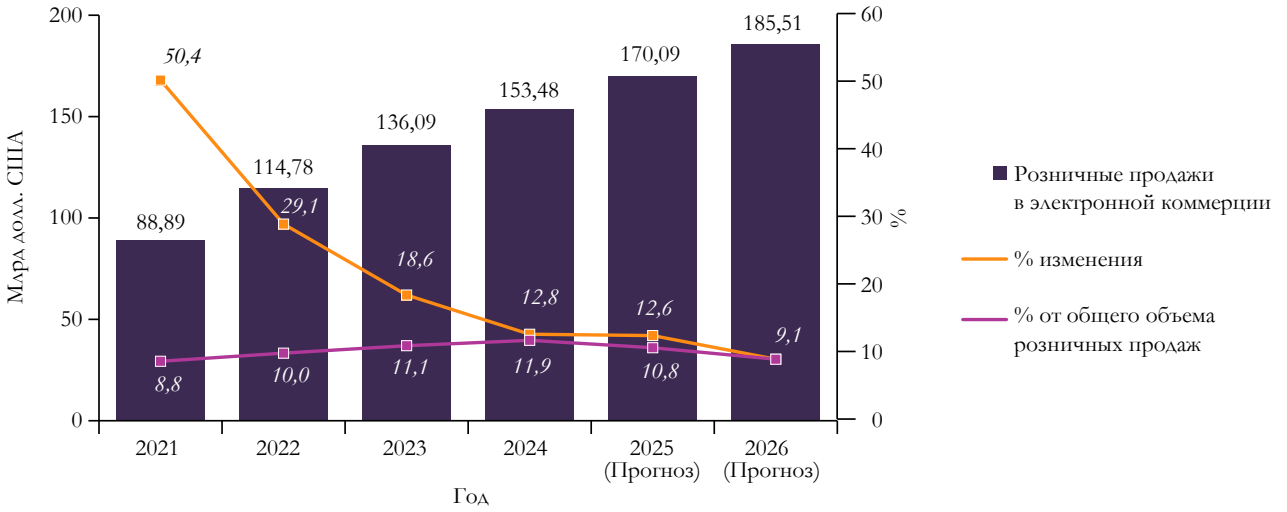
Текущее состояние электронной коммерции в АСЕАН также характеризуется тесной интеграцией с финтех-сервисами. Цифровые кошельки уже обеспечивают 58,4 % всех транзакций в регионе, а инициативы вроде QR-платежей между Индонезией и Таиландом значительно упрощают трансграничную

[6] Google, Temasek, Bain&Company. e-Conomy SEA 2024. Режим доступа: https://services.google.com/fh/files/misc/e_conomy_sea_2024_report.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[7] New Zealand Customs Service. Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Режим допуска: https://clck.ru/3SVtgm (дата обращения: 26.11.2025).

[8] Internet usage in Southeast Asia – statistics & facts. Режим доступа: https://www.statista.com/topics/9093/internet-usage-in-southeast-asia/ (дата обращения: 26.11.2025).

торговлю [9]. При этом более 1 млрд чел. в Азии до сих пор не имеют банковских счетов, что серьезно ограничивает потенциал дальнейшего роста [14].



Составлено автором по материалам источника[9]

Рисунок. Розничные продажи в электронной коммерции в Юго-Восточной Азии в 2021–2026 гг.

В целом сектор e-commerce вносит заметный вклад в ВВП региона, и к 2025 г. его доля может достигнуть 6,4 % [5; 7]. Однако для обеспечения устойчивого развития необходимы модернизация инфраструктуры и устранение существующих барьеров, которые препятствуют полному раскрытию потенциала цифровой экономики. Интеграция технологий, улучшение доступа к финансовым сервисам и укрепление логистических цепочек станут ключевыми факторами, определяющими дальнейший рост и эффективность сектора.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Развитие электронной коммерции в АСЕАН сталкивается с множеством экономических и структурных вызовов, которые ограничивают ее потенциал. Одним из ключевых препятствий остается цифровой разрыв. В наименее развитых странах региона – Мьянме, Лаосе и Камбодже (англ. Least Developed Countries, LDCs) – доступ к Интернету имеют лишь 27 % населения, при этом гендерный разрыв достигает 11 % [3; 9]. Такая ситуация приводит к оттоку малых и средних предприятий, составляющих 90 % бизнеса региона, с онлайн-рынка. Например, в сельских районах Индонезии с более чем 17,5 тыс. островами низкий доступ к высокоскоростному интернету увеличивает логистические расходы и снижает конкурентоспособность [6].

Логистические барьеры представляют собой еще одну серьезную проблему. Географическая фрагментация региона с удаленными островами и границами создает высокие расходы на доставку: уровень возвратов достигает 30 % от покупок, а глобальные сбои, такие как во время пандемии COVID-19, снизили воздушные перевозки на 22,6 % [14]. На Филиппинах и в Камбодже слабая инфраструктура доставки усугубляется ограничениями изоляции и зависимостью от импорта. Малые посылки (англ. Small-Package Delivery Services, SPDS) оценивались в 7,92 млрд долл. США в 2019 г. и, по прогнозам, вырастут до 16,91 млрд долл. США к 2025 г., однако доминирование государственных предприятий (англ. State-Owned Enterprises, SOE) создает искажения конкуренции [6].

Другим значимым вызовом остаются кибербезопасность и защита данных. Различия в национальном законодательстве усложняют трансграничную торговлю. Хотя 9 из 10 стран АСЕАН имеют законы о защите потребителей, их охват и реализация различаются, а локализация данных в четырех странах (Индонезия, Бруней, Малайзия и Вьетнам) повышает затраты для бизнеса[10]. Киберугрозы растут: глобальные убытки от мошенничества достигают 445 млрд долл. США, а фишинговые атаки и утечки данных в АСЕАН

[9] Ethan C.F. Southeast Asia Retail Ecommerce Forecast 2023. Режим доступа: https://www.emarketer.com/content/southeast-asia-retail-ecommerce-forecast-2023 (дата обращения: 26.11.2025).

[10] The ASEAN Post Team. Southeast Asia's data localisation. Режим доступа: https://theaseanpost.com/article/southeast-asias-data-localisation (дата обращения: 26.11.2025).

распространены, особенно в Таиланде и Индонезии [15]. Пандемия COVID-19 усугубила эти проблемы: 70 % работодателей отмечают дефицит цифровых навыков, а женщины-предприниматели закрывают бизнес на 22 % чаще, чем мужчины [2].

Вызовы, связанные с налогами и конкуренцией, также становятся все более острыми (табл. 2). Пороги освобождения от налогов на импорт низкой стоимости создают неравные условия: местные ритейлеры несут большие расходы и теряют долю рынка, в то время как иностранные поставщики пользуются льготами [12; 13]. Запрет Всемирной торговой организации на тарифы на электронную передачу данных может привести к потерям доходов около 8 млрд долл. США для 58 развивающихся стран, включая страны АСЕАН. Кроме того, монополизация платформ и антиконкурентные практики, такие как RPM (поддержание цены перепродажи), остаются распространенными, вызывая серьезную обеспокоенность среди регуляторов и бизнеса в регионе[11].

Таблица 2

Влияние вызовов на электронную коммерцию в АСЕАН

Вызов	Описание	Примеры в АСЕАН	Экономическое влияние
Цифровой разрыв	Неравный доступ к интернету и технологиям, приводящий к диспропорциям в цифровых навыках и возможностях участия в экономике	Мьянма (27 % населения), Лаос (50 %), Филиппины и Индонезия с гендерным разрывом 11 % [3; 9]	Это ограничивает развитие электронной коммерции в АСЕАН: регион может потерять до 1 трлн долл. США к 2030 г. из-за замедленного роста, а при полном раскрытии потенциала DEFA упущенные возможности могут составить еще 1 трлн долл. США[12]. Такая ситуация усиливает исключение малых и средних предприятий и замедляет ежегодный рост ВВП [3; 9]
Логистика	Слабая инфраструктура доставки, длительные сроки, высокие затраты и различия в таможенных правилах, препятствующие трансграничной торговле	Филиппины и Индонезия сталкиваются с проблемами инфраструктуры логистики, приводящими к затратам 30 %, снижая прибыльность предприятий [3; 9]	Географическая фрагментация АСЕАН с многочисленными отдаленными островами и протяженными границами приводит к высоким логистическим затратам. Уровень возвратов достигает 30 % от покупок, а глобальные сбои, такие как во время пандемии COVID-19, снизили объем воздушных перевозок на 22,6 % [11; 15]. В результате увеличение логистических расходов на 20–30 % снижает прибыль предприятий и препятствует росту электронной коммерции, что в совокупности оценивается в 15–20 млрд долл. США ежегодно для региона[13]
Различия в регулировании	Разные стандарты защиты данных, налоговые и др., различающиеся по охвату и реализации, а локализация данных в четырех странах (Индонезия, Бруней, Малайзия и Вьетнам) увеличивает затраты для бизнеса	9 из 10 стран АСЕАН имеют общие законы о защите потребителей, но они различаются по охвату и реализации[14]	Соблюдение нормативных требований обходится бизнесу в 15–20 млрд долл. США ежегодно, что замедляет трансграничную торговлю и препятствует росту цифровой экономики региона, потенциал которой к 2030 г. оценивается в 2 трлн долл. США[15]

[11] Peter J.W., Qiang X., Yizhe Z., David W. Market Shares as An Important Factor in China's Resale Price Maintenance Enforcement. Режим доступа: https://www.pymnts.com/cpi-posts/market-shares-as-an-important-factor-in-chinas-resale-price-maintenance-enforcement/ (дата обращения: 26.11.2025).

[12] Association of Southeast Asia Nations. Digital Economy Framework Agreement (DEFA): ASEAN to leap forward its digital economy and unlock US$2 Tn by 2030. Режим доступа: https://asean.org/asean-defa-study-projects-digital-economy-leap-to-us2tn-by-2030/ (дата обращения: 26.11.2025).

[13] Lurong C, Fukunari K. E-commerce Connectivity in ASEAN. Режим доступа: https://www.eria.org/uploads/media/E-commerce-Connectivity-in-ASEAN/0_E-Commerce-Connectivity-in-ASEAN_FINAL.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[14] Google, Temasek, Bain&Company. e-Conomy SEA 2023. Режим доступа: https://www.temasek.com.sg/content/dam/temasek-corporate/news-and-views/resources/reports/google-temasek-bain-e-conomy-sea-2023-report.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[15] The ASEAN Post Team. Southeast Asia's data localisation. Режим доступа: https://theaseanpost.com/article/southeast-asias-data-localisation (дата обращения: 26.11.2025).

Окончание табл. 2

Вызов	Описание	Примеры в АСЕАН	Экономическое влияние
Угрозы кибербезопасности	Атаки хакеров, утечки данных из-за растущих угроз кибербезопасности.	Все страны АСЕАН, с Индонезией и Таиландом, сильно пострадавшими от атак [15]	Экономическое воздействие кибератак проявляется как в прямых убытках (в среднем 2,7 млн долл. США на каждое нарушение), так и в косвенных последствиях: замедлении роста ВВП и потере возможностей цифровой экономики на миллиарды долл. США. Особенно сильно это затрагивает малые и средние предприятия и критически важную инфраструктуру [15]
Налоговые диспропорции	Освобождение от налогов на импорт низкой стоимости, создающее неравенство в бизнес-среде	Индонезия применяет налог на добавленную стоимость в 15 %, но освобождает малый импорт, приводя к дисбалансу [12; 13]	Потери доходов региона составили 114 млн долл. США в 2021 г. из-за порогов de minimis и моратория Всемирной торговой организации, что усугубляет неравенство и создает потенциальные убытки в размере 8 млрд долл. США для развивающихся стран [8; 12; 13]
Искажения конкуренции	Доминирование SOE, антиконкурентные практики вроде RPM (поддержание цены перепродажи)	Таиланд и Малайзия с доминирующими SOE, приводящими к проблемам конкуренции с крупными платформами [5]	Это приводит к снижению инновационной активности на 10–15 %, росту расходов для малого бизнеса и замедлению развития цифровой экономики, при этом существует риск рыночных манипуляций со стороны крупных платформ[16]

Составлено автором по материалам исследования

Из табл. 2 видно, что электронная коммерция в регионе АСЕАН сталкивается с множеством экономических вызовов:

– цифровой разрыв, который исключает малые и средние предприятия, составляющие 90 % бизнеса, и может привести к потерям до 1 трлн долл. США к 2030 г.;

– логистические барьеры, увеличивающие операционные расходы на 20–30 % из-за слабой инфраструктуры;

– различия в регулировании, замедляющие трансграничную торговлю между странами, такими как Вьетнам и Сингапур;

– угрозы кибербезопасности, вызывающие глобальные убытки в размере 48 млрд долл. США и распространенные фишинговые атаки и утечки данных в условиях слабого регулирования;

– налоговые диспропорции, приводящие к потерям доходов в 114 млн долл. США в 2021 г. из-за порогов de minimis и моратория ВТО;

– недобросовестная конкуренция, снижающая инновационную активность на 10–15 % из-за монополий SOE и антиконкурентных практик вроде RPM.

В целом таблица подчеркивает острую необходимость гармонизации регионального регулирования, значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру и поддержки МСП для преодоления этих барьеров. Только так можно стимулировать устойчивый рост и максимально использовать потенциал торговых соглашений, таких как RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) и DEFA, обеспечивая более сбалансированное и инклюзивное развитие цифровой экономики региона.

ПЕРСПЕКТИВЫ В КОНТЕКСТЕ ТОРГОВЫХ СОГЛАШЕНИЙ

Торговые соглашения открывают значительные возможности для развития электронной коммерции в АСЕАН, способствуя интеграции и снижению барьеров. Так, RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership), вступившее в силу в 2022 г., охватывает 30 % мирового ВВП и прогнозирует рост экспорта на 10–15 % к 2025 г. за счет снижения тарифов и либерализации услуг [11; 15]. DEFA (Digital Economy Framework Agreement), ориентированная на цифровую экономику, стремится удвоить ее объем

[16] ThailandBusiness News. Asian Regulators Intensify Antitrust Scrutiny on Digital Markets and Cross-Border Transactions. Режим доступа: https://www.thailand-business-news.com/law/247522-asian-regulators-intensify-antitrust-scrutiny-on-digital-markets-and-cross-border-transactions (дата обращения: 26.11.2025).

до 2 трлн долл. США к 2030 г., гармонизируя стандарты данных, платежей и нормативные требования. Соглашение АСЕАН по электронной коммерции (2019) направлено на защиту прав потребителей и упрощение трансграничной торговли, потенциально снижая юридические барьеры для бизнеса[17].

Эти соглашения стимулируют инвестиции: прямые иностранные вложения из Китая в АСЕАН достигли 16 млрд долл. США в год, включая платформы вроде Alibaba, которая инвестировала 850 млн долл. США в Lazada в 2023 г. [2; 12]. Благодаря этому цифровая экономика региона достигла GMV (Gross Merchandise Value) в 218 млрд долл. США в 2023 г., показав рост на 11 % по сравнению с прошлым годом, что подчеркивает потенциал АСЕАН в сфере технологий и трансграничной торговли[18]. RCEP и DEFA способствуют не только снижению барьеров, но и поддержке глобального роста cross-border B2C, прогнозируемого на уровне 7,9 трлн долл. США к 2030 г., при этом Азия занимает около 48 % рынка за счет гармонизации регулирования и расширения доступа к новым рынкам[19].

Эти соглашения приносят конкретные выгоды: они усиливают потоки данных, снижают логистические затраты и стимулируют инвестиции в технологии, повышая конкурентоспособность местных компаний (табл. 3). В отдельных странах АСЕАН наблюдаются впечатляющие результаты: Индонезия прогнозирует рост рынка на 18 % с интеграцией МСП через RCEP, Сингапур становится центром дата-центров (около 400 к 2024 г.), а DEFA способствует сокращению цифрового разрыва и добавляет 300 млрд долл. США благодаря гендерному равенству [4; 8]. Логистика также улучшается через SPDS с прогнозируемым рынком до 16,91 млрд долл. США к 2025 г. [6].

Таблица 3

Перспективы соглашений для экономики в АСЕАН

Соглашение	Основные преимущества	Ожидаемое влияние к 2025 г.
RCEP[20]	Снижение тарифов, либерализация услуг, интеграция МСП	Прогнозируется, что экспорт вырастет на 20–30 %, а темпы роста ВВП региона достигнут 6,4 % к 2025 г. [10]
DEFA[21]	Гармонизация данных, цифровые платежи, инфраструктура	Начальная фаза реализации DEFA к 2025 г. создаст основу для роста цифровой экономики региона до 1 трлн долл. США по базовому сценарию с потенциалом удвоения до 2 трлн долл. США к 2030 г. Это будет способствовать вкладу в ВВП региона на уровне 1,4–1,6 трлн долл. США за счет гармонизации стандартов и включения развивающихся стран[22]
Соглашения АСЕАН по электронной коммерции[23]	Защита потребителей, упрощение торговли	К 2025 г. прогнозируется снижение регуляторных барьеров на 20 %, что может принести дополнительные доходы в размере 100 млрд долл. США. Это станет возможным за счет улучшенной защиты прав потребителей, упрощения трансграничной торговли, повышения доверия к онлайн-платформам и активизации участия малых и средних предприятий в цифровой экономике, что в итоге будет способствовать общему росту e-commerce в регионе [3; 10]

Составлено автором по материалам исследования

[17] Boston Consulting Group. Study on the ASEAN Digital Economy Framework Agreement (DEFA). Режим доступа: https://asean.org/wp-content/uploads/2024/11/DEFA-Report-public-summary-expanded_Final_25112024.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[18] Google, Temasek, Bain&Company. e-Conomy SEA 2023. Режим доступа: https://www.temasek.com.sg/content/dam/temasek-corporate/news-and-views/resources/reports/google-temasek-bain-e-conomy-sea-2023-report.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

[19] Yahoofinace. E-commerce Market to Triple in Size by 2030: Internet Penetration, Shifting Consumer Behaviours and Omnichannel Retailing Driving Growth Despite Logistics and Supply Chain Complexity. Режим доступа: https://finance.yahoo.com/news/e-commerce-market-triple-size-081000946.html (дата обращения: 26.11.2025).

[20] New Zealand Customs Service. Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP). Режим доступа: https://www.customs.govt.nz/customs-information-and-legislation/legislation/international-agreements/free-trade-agreements/regional-comprehensive-economic-partnership-rcep#:~:text=The%20Regional%20Comprehensive%20Economic%20Partnership,by%20an%20exporter%20or%20producer (дата обращения: 26.11.2025).

[21] Association of Southeast Asian Nations. Digital Economy Framework Agreement (DEFA): ASEAN to leap forward its digital economy and unlock USD 2 Tn by 2030. Режим доступа: https://asean.org/asean-defa-study-projects-digital-economy-leap-to-us2tn-by-2030/ (дата обращения: 26.11.2025).

[22] Peter J.W., Qiang X., Yizhe Z., David W. Market Shares as An Important Factor in China's Resale Price Maintenance Enforcement. Режим доступа: https://www.pymnts.com/cpi-posts/market-shares-as-an-important-factor-in-chinas-resale-price-maintenance-enforcement/ (дата обращения: 26.11.2025).

[23] ASEAN. Asean Agreement on electronic commerce. Режим доступа: https://agreement.asean.org/media/download/20190306035048.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

Потенциал ключевых торговых соглашений, который представлен в табл. 3, демонстрирует возможности стимулирования роста электронной коммерции в АСЕАН к 2025 г. Так, RCEP способствует либерализации услуг и интеграции МСП, прогнозируя рост экспорта на 15 % и формирование рынка стоимостью 330 млрд долл. США. DEFA, выступая инструментом цифровизации, закладывает фундамент для удвоения цифровой экономики к 2030 г. с ожидаемым вкладом в ВВП региона на уровне 1,4–1,6 трлн долл. США за счет гармонизации данных и инфраструктуры. Соглашение АСЕАН по электронной коммерции сосредоточено на защите прав потребителей и упрощении трансграничной торговли способно снизить барьеры на 20 % и добавить 100 млрд долл. США доходов через повышение доверия к платформам и расширение участия МСП.

Высокие перспективы роста связаны с внедрением искусственного интеллекта и 5G: около 14 % организаций в АСЕАН уже используют искусственный интеллект при инвестициях в размере 1 млрд долл. США в Сингапуре [3; 7]. Однако успех этих инициатив зависит от преодоления инфраструктурных вызовов: без инвестиций в оптоволоконные сети на 15–18 млрд долл. США рост цифровой экономики замедлится [11]. В целом торговые соглашения создают основу для устойчивого развития e-commerce, но требуют тесной координации между правительствами и бизнесами, чтобы полностью раскрыть потенциал цифрового рынка региона [1; 2; 11; 12; 15].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании проанализировано текущее состояние электронной коммерции в АСЕАН, ее экономические вызовы и перспективы развития в контексте ключевых торговых соглашений. Рынок e-commerce в регионе демонстрирует впечатляющий рост, обусловленный цифровизацией экономики и трансформацией потребительского поведения. Согласно данным Азиатского банка развития (ADB), объем электронной коммерции в Азиатско-Тихоокеанском регионе, включая страны АСЕАН, достиг 223 млрд долл. США в 2019 г. и прогнозируется на уровне 538 млрд долл. США к 2024 г. [10]. В АСЕАН наиболее активно развиваются сегменты электроники, моды, продуктов питания и товаров повседневного спроса: общий объем рынка в 2023 г. составил около 131 млрд долл. США с прогнозируемым удвоением к 2025 г. Пандемия COVID-19 ускорила цифровизацию, добавив 70 млн новых цифровых потребителей, при этом уровень проникновения Интернета достиг 78 % населения региона (более 500 млн пользователей в 2022 г.). Темпы роста различаются по странам: Индонезия лидирует по масштабам GMV (около 59 млрд долл. США), Вьетнам – по увеличению интернет-проникновения (с 58 до 94 %), а Сингапур сосредоточен на высокотехнологичных решениях, включая финтех и искусственный интеллект.

Однако развитие e-commerce сталкивается с рядом экономических барьеров. Цифровой разрыв в странах LDC (Мьянма, Лаос, Камбоджа) ограничивает доступ к Интернету для 27 % населения при гендерном неравенстве в 11 %. Логистические сложности, обусловленные географической фрагментацией и удаленностью островов, приводят к высоким издержкам и уровню возвратов до 30 %. Киберугрозы остаются серьезными: глобальные убытки от мошенничества достигают 445 млрд долл. США при частых фишинговых атаках в Таиланде и Индонезии. Налоговые диспропорции, включая пороги de minimis и мораторий Всемирной торговой организации, привели к потере доходов в размере 114 млн долл. США в 2021 г. Эти факторы ограничивают участие МСП, составляющих 90 % бизнеса в регионе, и усиливают зависимость от иностранных инвестиций, преимущественно из Китая.

Торговые соглашения открывают новые возможности. RCEP (2022) охватывает 30 % мирового ВВП и прогнозирует рост экспорта на 10–15 % к 2025 г. за счет снижения тарифов и либерализации услуг [14; 15]. DEFA ориентирована на цифровую экономику и закладывает основу для ее удвоения до 2 трлн долл. США к 2030 г. через гармонизацию данных, платежей и стандартов. Соглашение АСЕАН об электронной коммерции (2019) усиливает защиту потребителей и упрощает трансграничную торговлю, потенциально снижая барьеры на 20 % и добавляя 100 млрд долл. США доходов. Эти инициативы стимулируют инвестиции: китайские вложения в АСЕАН достигли 16 млрд долл. США ежегодно с акцентом на платформы вроде Lazada. В результате цифровая экономика региона достигла GMV в 218 млрд долл. США в 2023 г., показав рост на 11 %.

Перспективы также включают внедрение искусственного интеллекта и 5G: около 14 % организаций уже используют искусственный интеллект, а инвестиции в Сингапуре составили 1 млрд долл. США. При этом успешное развитие зависит от инвестиций в инфраструктуру (15–18 млрд долл. США

на оптоволокно). Электронная коммерция способна внести до 6,4 % в ВВП региона к 2025 г., однако для устойчивого роста необходимы гармонизация регулирования, поддержка МСП и координация между правительствами и бизнесом.

В будущем исследования могут сосредоточиться на влиянии глобальных цепочек поставок и гендерного равенства в цифровой экономике, используя опыт RCEP и DEFA для укрепления региональной интеграции. Таким образом, АСЕАН обладает потенциалом стать лидером цифровой торговли в Азии, но это требует согласованных усилий всех заинтересованных сторон.

Список литературы / References

1. Feng, B., Feng, C. (2025). SME–Platform System Development in China–ASEAN E-Commerce: A Synergetic Evolution Perspective. *Systems, 13*(4), 218. https://doi.org/10.3390/systems13040218
2. Chan, T. M. H., Pidchosa, O., Hunda, A., Mo, C., Liu, D., & Liang, T. (2024). The Rise of Cross-Border E-Commerce in Southeast Asia: Trends, Players, and Market Dynamics. *Hong Kong Review of Belt and Road Studies, 3*(1), 67–99. https://doi.org/10.63596/oborjournal.1.2024.67-99
3. Flores, J. S. (2025). The Impact of E-Commerce on small and medium enterprises in the second district of albay. *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9*(1), 841–883. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010072
4. Rabe, W., Kostka, G. (2022). China's growing digital reach: explaining citizens' high approval rates of fintech investments in Southeast Asia. *Review of International Political Economy, 29*(4), 1098–1124. https://doi.org/10.1080/09692290.2022.2044884
5. Huong Ha, C.K., Chuah, P. (2023). Digital economy in Southeast Asia: challenges, opportunities and future development. Southeast Asia. *A Multidisciplinary Journal, 23*(1), 19–35. https://doi.org/10.1108/SEAMJ-02-2023-0023
6. OECD (2021). OECD *Competitive Neutrality Reviews: Small-package Delivery Services in ASEAN. Competition Law and Policy Reviews*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/77fb3159-en
7. Mishra, N., Valencia, A. M. P. (2023). Digital services and digital trade in the Asia pacific: an alternative model for digital integration? *Asia Pacific Law Review, 31*(2), 489–513. https://doi.org/10.1080/10192557.2023.2216058
8. Wang, Y., Li, X. (2023). Why can ASEAN promote sustainable development cooperation? *Revista Brasileira de Política Internacional, 66*(2), e0222. https://doi.org/10.1590/0034-7329202300222
9. Ji, M., Gao, X., Liang, Y. (2023). Opportunities and Challenges of Cross-Border E-Commerce Development Cooperation between China and Southeast Asian Countries–Based on the Perspective of the Entry into Force of RCEP. *Academic Journal of Business & Management, 13*(5), 136–145. https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.051319
10. Asian Development Bank (2023). *E-commerce evolution in Asia and the Pacific: Opportunities and challenges.* ADB.
11. ASEAN, UNCTAD (2024). *ASEAN Investment Report 2024: Digital Transformation and Sustainable Investment.* Jakarta: ASEAN Secretariat.
12. Junhai W., Dr. Oluwatobi G. A., Ibrahim, O. (2024). Advances and Constraints in Cross-border E-commerce in the Southeast Asia. *Iconic Research and Engineering Journals, 8*(4), 85–97.
13. Gao, X., Chen, X. (2025). The regime complex for digital trade in Asia and China's engagement. *Asia Europe Journal, 23*, 393–413. https://doi.org/10.1007/s10308-024-00705-0
14. Ing, L. Y. (2023). *ASEAN Digital Community 2045: Country Perspectives*. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA).
15. Ali, A. S., Zaaba, Z. F., Singh, M. M. (2025). Advancing cybersecurity in ASEAN: current trends, emerging challenges, and opportunities for enhanced resilience. *International Journal of Information Security, 24*, 200. https://doi.org/10.1007/s10207-025-01111-2

УДК 336.14 JEL E62 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-175-189

Государственный долг Российской Федерации: пути улучшения управления и минимизации рисков

Гамарник Игорь Андреевич

Специалист каф. государственных и муниципальных финансов

ORCID: 0009-0002-5982-7492, e-mail: gamarnik.ia@rea.ru

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Научный руководитель

Косов Михаил Евгеньевич[1,2,3]

Канд. экон. наук, зав. каф. государственных и муниципальных финансов[1], доц. каф. общественных финансов[2], директор Института юридического менеджмента Высшей школы юриспруденции и администрирования[3]

ORCID: 0000-0002-1067-0935, e-mail: kosov.me@rea.ru

[1]Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

[2]Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

[3]Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены актуальные проблемы и перспективы совершенствования системы управления государственными долговыми обязательствами Российской Федерации. Проанализированы современные подходы к управлению государственным долгом, включая методы оценки его устойчивости, прогнозирования и контроля за уровнем задолженности. Особое внимание уделено вопросам оптимизации структуры долга, минимизации рисков и повышения эффективности использования заемных средств. На основе проведенного анализа предложены конкретные рекомендации по улучшению механизмов управления государственными долгами. Обсуждены возможности внедрения новых финансовых инструментов, автоматизации процессов бюджетного планирования и усиления роли независимых экспертиз при оценке долговой нагрузки. Затронуты вопросы координации действий различных государственных органов и улучшения информационного обмена между ними. Рекомендации направлены на повышение прозрачности и предсказуемости государственной долговой политики, что способствует укреплению финансовой стабильности страны и созданию благоприятных условий для экономического роста. Результаты исследования могут быть полезны для органов государственной власти, вовлеченных в регуляцию размера и структуры государственного долга Российской Федерации, а также исследователям, занятым в проблематике государственных и муниципальных финансов и в исследованиях бюджетной системы.

Ключевые слова

Управление государственными долговыми обязательствами, долговые обязательства государства, структура государственных долговых обязательств, критерии эффективности управления обязательствами, динамика долга, долговые ценные бумаги, внутренние источники финансирования

Для цитирования: Гамарник И.А. Государственный долг Российской Федерации: пути улучшения управления и минимизации рисков//Вестник университета. 2026. № 2. С. 175-189.

© Гамарник И.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Russian public debt: ways to improve management and minimize risks

Igor A. Gamarnik
Specialist at the State and Public Finance Department
ORCID: 0009-0002-5982-7492, e-mail: gamarnik.ia@rea.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Scientific Advisor
Mikhail E. Kosov[1,2,3]
Cand. Sci. (Econ.), Head of the State and Municipal Finance Department[1], Assoc. Prof. at the Public Finance Department[2], Director of the Institute of Legal Management of the Higher School of Jurisprudence and Administration[3]

[1]Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

[2]Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

[3]National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract
The current issues and prospects of improving the government debt obligations management system in Russia have been considered. Modern approaches to public debt management have been analyzed, including methods for assessing its sustainability, forecasting, and debt control. Special attention has been paid to optimizing the debt structure, minimizing risks, and increasing the efficiency of using borrowed funds. Based on the analysis, specific recommendations have been proposed for improving public debt management mechanisms. The possibilities of implementing new financial instruments, automating budget planning processes, and strengthening the role of independent expertise in assessing the debt burden have been discussed. The issues of coordinating various state bodies' actions and improving information exchange between them have been touched upon. The recommendations are aimed at increasing the transparency and predictability of government debt policy, which contributes to strengthening the country's financial stability and creating favorable conditions for economic growth. The study results may be useful for government authorities involved in regulating the size and structure of Russia's public debt, as well as researchers involved in the issues of state and municipal finance and budget system research.

Keywords
Government debt management, government debt obligations, structure of government debt obligations, criteria of obligation management efficiency, debt dynamics, debt securities, internal sources of financing

For citation: Gamarnik I.A. (2026) Russian public debt: ways to improve management and minimize risks. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 175-189.

© Gamarnik I.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Государственные долговые обязательства Российской Федерации (далее – РФ, Россия) являются значимой частью экономической системы страны. В условиях текущего экономического положения эффективное управление государственными долговыми обязательствами выходит на передний план, поскольку способствует устойчивости государственных финансов и обеспечивает социально-экономическое развитие страны. Однако на текущий момент остается мало изученной информации об эффективном управлении государственными долговыми обязательствами, что делает настоящее исследование не только актуальным, но и необходимым.

Цель настоящего исследования – разработать рекомендации по совершенствованию управления государственными долговыми обязательствами России.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

– изучить существующие методы, инструменты управления государственными долговыми обязательствами;

– выявить критерии эффективности управления государственными долговыми обязательствами;

– проанализировать особенности управления государственными долговыми обязательствами в России на современном этапе;

– провести анализ практики управления государственными долговыми обязательствами в Советском Союзе;

– разработать рекомендации по совершенствованию управления долговыми обязательствами России.

Объектом исследования является система управления долговыми обязательствами, а предметом исследования – оценка эффективности управления государственными долговыми обязательствами России. Информационной базой исследования служат нормативно-правовые акты, учебники и научные статьи, что обеспечивает теоретическую и методологическую основу работы.

Методами исследования выступают систематический анализ научной литературы, сравнительный анализ советского опыта, статистический анализ на основе данных Федеральной службы государственной статистики, а также структурно-функциональный анализ, исторический метод и ряд общенаучных методов, таких как индукция и дедукция.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и анализе теоретических подходов к управлению долговыми обязательствами России, а практическая – в разработке предложений и рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления государственными долговыми обязательствами в стране.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

Эффективное управление государственными долговыми обязательствами подразумевает, что каждое заимствование и каждый выпуск долговых инструментов осуществляются с определенной целью, основанной на тщательно проработанных критериях целесообразности и устойчивости.

Рассмотрим один из ключевых критериев эффективности управления государственными долговыми обязательствами. Ряд исследователей считают, что прозрачность и открытость условий привлечения государственных средств являются не просто декларативным принципом, а эмпирически обоснованным критерием эффективности управления государственным долгом [1]. Он выступает катализатором снижения стоимости обслуживания долга, укрепления доверия инвесторов и рыночной ликвидности, обеспечения подотчетности и повышения качества принимаемых решений, а также снижения системных финансовых рисков. Высокая степень прозрачности способствует снижению премии за риск и соответственно ведет к снижению стоимости заимствования. Открытое и своевременное раскрытие детализированной информации о каждом выпуске долговых обязательств, включая итоги размещения и структуру спроса, минимизирует асимметрию информации на рынке. Это позволяет государству размещать бумаги по рыночным, а не завышенным ставкам, снижая совокупные затраты на обслуживание долга – ключевой показатель эффективности управления. Прозрачность позволяет участникам финансового рынка и надзорным органам адекватно оценивать потенциальные каналы трансмиссии шоков, риски концентрации и уязвимости бюджета к колебаниям процентных ставок или валютных курсов. Открытость данных о валютной структуре долга необходима для оценки валютного риска и адекватности

золотовалютных резервов. Отсутствие такой информации затрудняет стресс-тестирование долговой устойчивости и может способствовать накоплению скрытых рисков, чреватых кризисными явлениями.

Эффективное управление долговыми обязательствами также подразумевает контроль за стоимостью обслуживания государственных долговых обязательств. Данный критерий включает оптимизацию структуры долговыми обязательствами и снижение затрат с помощью стратегий рефинансирования. Важной составляющей является управление процентным риском, что предполагает минимизацию потенциальных убытков от возможных изменений процентных ставок. Индикаторами появления данного вида риска являются «высокая доля краткосрочного долга или государственного долга с переменной процентной ставкой, увеличение стоимость расходов на обслуживание долга» [2, с. 83].

Следующим критерием эффективности управления государственными долговыми обязательствами является ликвидность. Высокий показатель данного критерия позволяет оценить возможность привлекать финансовые ресурсы и создавать оптимальные условия для рефинансирования. Оценка ликвидности зависит от регулярности проведения эмиссии, а также от сравнения объемов выпущенных и приобретенных инвесторами ценных бумаг.

Долговая устойчивость – критерий эффективного управления, который является тщательной оценкой рисков, связанных с выдачей государственных долговых обязательств. Она нацелена на анализ соотношения долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, а также внешних и внутренних государственных долговых обязательств.

В данном случае особое значение приобретает анализ финансового состояния и надежности ключевых заемщиков [3]. Важно оценить, насколько устойчивы заемщики в текущих и прогнозируемых экономических условиях и как это может повлиять на государственные финансы в случае необходимости исполнения долговых обязательств.

При оценке эффективности управления государственными долговыми обязательствами крайне важно учитывать критерии эффективности. В первую очередь следует проанализировать долговую устойчивость страны.

Согласно данным, представленным на рис. 1, большая часть, точнее 81,32 % от общего объема, государственных долговых обязательств, приходится на внутренние обязательства[1]. Это указывает на предпочтение государства финансировать свои нужды за счет внутренних источников, что может быть связано со стремлением минимизировать валютные риски и зависимость от внешних кредиторов.

Проведенный анализ структуры государственного долга России выявляет выраженную доминанту долгосрочных и среднесрочных инструментов в портфеле обязательств. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что долгосрочные обязательства формируют 83,14 % от общего объема внутренних долговых обязательств и 67,81 % внешних государственных долговых обязательств[2,3]. Такая значительная асимметрия в пользу инструментов с длительными сроками погашения не является случайной, а отражает сознательно проводимую государственную стратегию в области управления суверенным долгом.

Данная структура сроков погашения выполняет ключевую макроэкономическую функцию, обеспечивая оптимизацию долговой нагрузки во временном измерении. Концентрация на долгосрочных заимствованиях позволяет существенно снизить риски рефинансирования, связанные с необходимостью частого размещения новых выпусков для погашения текущих обязательств, особенно в периоды нестабильности на финансовых рынках или роста стоимости заимствований. Это способствует повышению предсказуемости бюджетных расходов на обслуживание долга и снижает волатильность связанных с ними бюджетных потоков.

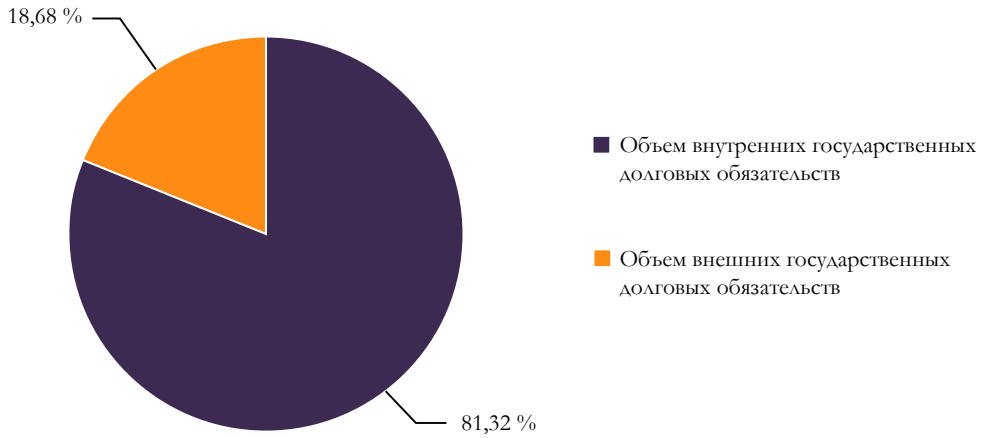
Удлинение срока заимствований создает стратегические возможности для управления ликвидностью Казначейства. Оно предоставляет операционный простор для маневра при планировании и исполнении федерального бюджета, позволяя гибко распределять крупные платежи по основному долгу на отдаленные периоды. Это способствует сглаживанию фискальной нагрузки и минимизации потенциального

[1] Министерство финансов. Таблицы ежемесячных значений объема государственного внутреннего долга Российской Федерации. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/internal/structure?id_4=93479-tablitsy_ezhemesyachnykh_znachenii_obema_gosudarstvennogo_vnutrennego_dolga_rossiiskoi_federatsii (дата обращения: 23.11.2025).

[2] Министерство финансов. Государственный внутренний долг Российской Федерации, выраженный в государственных ценных бумагах Российской Федерации, номинальная стоимость которых указана в валюте Российской Федерации, с 1993 года. Режим доступа: https://clck.ru/3SGgd2 (дата обращения: 23.11.2025).

[3] Министерство финансов. Структура государственного внешнего долга Российской Федерации на 1 января 2025 года. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/external/structure?id_38=310715-struktura_gosudarstvennogo_vneshnego_dolga_rossiiskoi_federatsii_na_1_yanvarya_2025_goda (дата обращения: 23.11.2025).

давления на денежно-кредитную политику в краткосрочной перспективе [4]. Таким образом, наблюдаемая структура сроков погашения выступает важным индикатором реализации принципа долговой устойчивости, направленного на обеспечение стабильности государственных финансов и создание условий для долгосрочного социально-экономического развития в условиях меняющейся внешнеэкономической конъюнктуры. Данная стратегия управления сроками погашения является неотъемлемым элементом современной системы управления суверенным долговым портфелем в России, направленной на балансировку задач минимизации стоимости заимствований и поддержания приемлемого уровня рисков.



Составлено автором по материалам источника[4]

Рис. 1. Структура объема государственных долговых обязательств в 2024 г.

Объем государственного внутреннего долга, выраженного в ценных бумагах в рублях, демонстрирует устойчивую тенденцию к росту с 0,09 млрд руб. в 1993 г. до 22 685,11 млрд руб. в 2025 г. (рис. 2)[5]. Структура внутреннего долга отличается высокой концентрацией: на два типа облигаций – ОФЗ-ПД (облигации федерального займа с постоянным доходом, 11 618,79 млрд руб., или 51,2 %) и ОФЗ-ПК (облигации федерального займа с переменным купоном, 9 996,12 млрд руб., или 44,1 %) – совокупно приходится свыше 95 % обязательств[6]. Это указывает на их ключевую роль в финансировании дефицита бюджета. Преобладание ОФЗ-ПД отражает ориентацию на предсказуемые выплаты, тогда как значительная доля ОФЗ-ПК, купон которых привязан к ключевой ставке Банка России, свидетельствует об адаптации к волатильной макроэкономической среде и переносе процентного риска на инвесторов. Доля индексируемых облигаций составляет 5,6 %, что говорит о наличии спроса со стороны инвесторов, хеджирующих инфляционные риски. Историческая эволюция структуры долга показывает переход от краткосрочных инструментов, таких как государственные краткосрочные облигации, к средне- и долгосрочным обязательствам, что повышает устойчивость долговой системы.

При этом совокупный объем государственного внешнего долга на 1 января 2025 г. составляет 52,1 млрд долл. США (рис. 3). Его структура является диверсифицированной, наибольшую долю занимают рыночные инструменты – внешние облигационные займы (32,4 млрд долл. США, или 62,1 %), что подчеркивает интеграцию России в мировые финансовые рынки и обеспечивает гибкость рефинансирования[7]. Второй значимый компонент – государственные гарантии в иностранной валюте (18,3 млрд долл. США, или 35,1 %), которые отражают активное участие государства в поддержке экспортных и инфраструктурных проектов, но формируют условные обязательства, требующие контроля. Задолженность перед официальными кредиторами минимальна и составляет менее 3 %, что снижает политические риски. Детализация

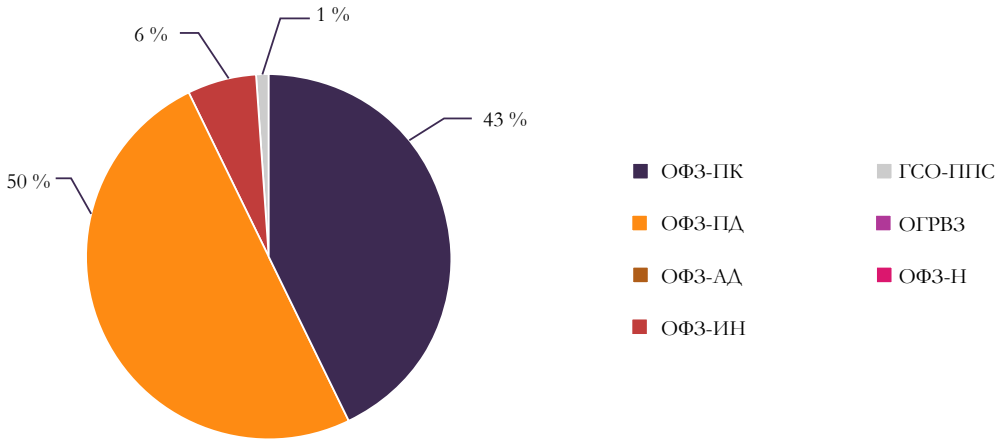
[4] Министерство финансов. Таблицы ежемесячных значений объема государственного внутреннего долга Российской Федерации. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/internal/structure?id_4=93479-tablitsy_ezhemesyachnykh_znachenii_obema_gosudarstvennogo_vnutrennego_dolga_rossiiskoi_federatsii (дата обращения: 23.11.2025).

[5] Министерство финансов. Государственный внутренний долг Российской Федерации, выраженный в государственных ценных бумагах Российской Федерации, номинальная стоимость которых указана в валюте Российской Федерации, с 1993 года. Режим доступа: https://clck.ru/3SGgd2 (дата обращения: 23.11.2025).

[6] Там же.

[7] Там же.

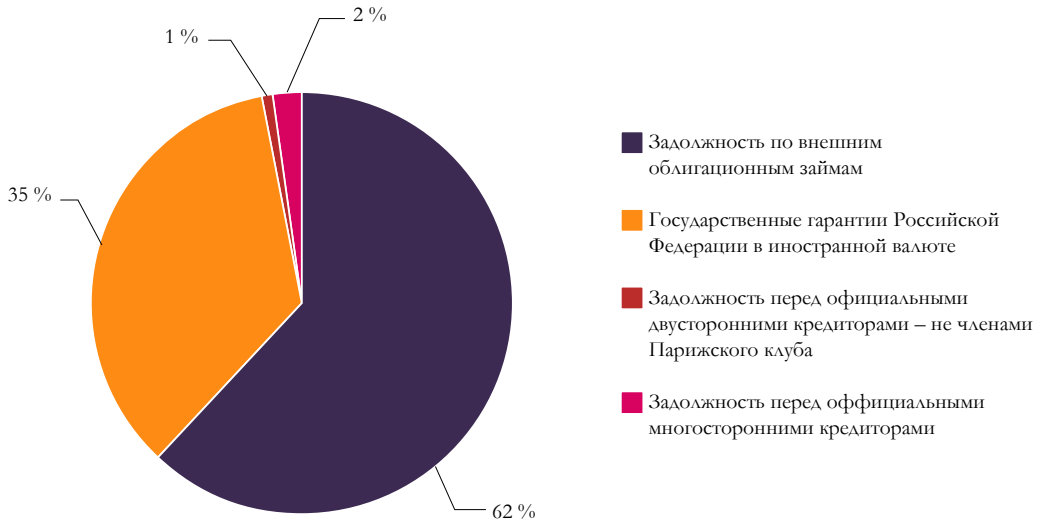
облигационных займов выявляет концентрацию платежей в среднесрочной перспективе, однако наличие долгосрочных выпусков и замещающих операций свидетельствует об эффективном управлении графиком погашений. Сохранение валютного риска, связанного с курсовой переоценкой, остается существенным вызовом.



Примечания: ОФЗ-ПД – облигации федерального займа с постоянным доходом. ОФЗ-ПК – облигации федерального займа с переменным купоном. ОФЗ-ИН – облигации с защитой от инфляции. ОФЗ-АД – облигации федерального займа с амортизацией долга. ГСО-ППС – государственные сберегательные облигации с постоянной процентной ставкой купонного дохода. ОФЗ-н –облигации федерального займа для населения (народные). ОГРВЗ 1991 г. – облигации государственного республиканского внутреннего займа

Составлено автором по материалам источника[8]

Рис. 2. Государственный внутренний долг РФ, выраженный в государственных ценных бумагах РФ, на 1 января 2025 г.



Составлено автором по материалам источника[9]

Рис. 3. Структура государственного внешнего долга Российской Федерации на 1 января 2025 г.

Проведенный анализ выявляет стратегическую переориентацию долговой политики России в сторону внутренних заимствований, что выражено в значительном объеме внутреннего долга по сравнению с внешним. Внутренний долг характеризуется высокой концентрацией на рублевых инструментах, что

[8] Министерство финансов. Государственный внутренний долг Российской Федерации, выраженный в государственных ценных бумагах Российской Федерации, номинальная стоимость которых указана в валюте Российской Федерации, с 1993 года. Режим доступа: https://clck.ru/3SGgd2 (дата обращения: 23.11.2025).

[9] Министерство финансов. Структура государственного внешнего долга Российской Федерации на 1 января 2025 года. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/external/structure?id_38=310715-struktura_gosudarstvennogo_vneshnego_dolga_rossiiskoi_federatsii_na_1_yanvarya_2025_goda (дата обращения: 23.11.2025).

минимизирует валютные риски и усиливает суверенитет долговой политики. Внешний долг, в свою очередь, сохраняет роль источника иностранной валюты и инструмента работы с международными инвесторами, но сопровождается рисками курсовой волатильности и внешнеполитической конъюнктуры. Ключевым различием является структура инструментов: во внутреннем долге доминируют классические облигации с фиксированным и переменным купоном, во внешнем – рыночные займы и гарантии. Оба компонента долга демонстрируют усилия по удлинению сроков заимствований и управлению графиком погашений, что снижает риски, касающиеся рефинансирования. Однако для повышения устойчивости долговой системы целесообразны дальнейшее развитие диверсификации инструментов внутреннего долга, расширение инвесторской базы и усиление управления условными обязательствами по внешним гарантиям. Таким образом, текущая структура долга отражает адаптацию к санкционным условиям и макроэкономической нестабильности, но требует продолжения работы по оптимизации рисков.

Сравнительный анализ показывает, что внутренний долг минимизирует валютные риски и усиливает суверенитет долговой политики, в то время как внешний долг сохраняет роль источника иностранной валюты, но сопровождается рисками внешнеполитической конъюнктуры. Оба компонента демонстрируют усилия по удлинению сроков заимствований. Для повышения устойчивости системы целесообразно развитие альтернативных механизмов финансирования внешнего долга. Перспективным направлением является эмиссия суверенных облигаций в альтернативных валютах, прежде всего в китайских юанях, что соответствует стратегии дедолларизации и открывает доступ к новым пулам ликвидности, несмотря на риски меньшей ликвидности и более высокой доходности. Привлечение синдицированных кредитов от банковских консорциумов «дружественных» стран предлагает возможность быстрого привлечения средств, хотя и по более высокой стоимости. Развитие проектного финансирования под государственные гарантии позволяет увязать обслуживание долга с доходами от конкретных инфраструктурных или экспортных проектов, повышая эффективность заимствований. Использование инструментов исламского (партнерского) финансирования (например, сукук) могло бы открыть доступ к значительным пулам капитала стран Персидского залива и Юго-Восточной Азии, однако требует создания специальной правовой базы и структурирования сложных сделок. Таким образом, текущая структура долга отражает успешную адаптацию к санкционным условиям, но требует дальнейшей диверсификации инструментов и развития альтернативных каналов фондирования для минимизации рисков и обеспечения долгосрочной устойчивости.

Помимо анализа структурных характеристик государственного долга, принципиальное значение приобретает оценка масштаба долговой нагрузки в макроэкономическом контексте. Ключевым интегральным индикатором, отражающим этот аспект, выступает динамика соотношения объема государственных долговых обязательств к валовому внутреннему продукту (далее – ВВП). Данный показатель позволяет перейти от анализа внутренней структуры портфеля обязательств к оценке его абсолютной значимости относительно экономического базиса страны. Если структурный анализ фокусируется на распределении рисков во времени, то показатель государственных долговых обязательств к ВВП непосредственно масштабирует пределы фискальной емкости экономики и служит универсальным мерилом долгосрочной платежеспособности государства. Таким образом, рассмотрение динамики данного индикатора логично дополняет структурный срез, формируя комплексное представление о состоянии и эффективности управления суверенным долгом [5].

Представленные в табл. 1 данные позволяют провести анализ ключевого индикатора долговой устойчивости – соотношения объема государственных долговых обязательств к валовому внутреннему продукту. Данный коэффициент действительно служит фундаментальным показателем абсолютной и относительной платежеспособности государства, отражая его способность обслуживать и погашать обязательства за счет генерируемых экономикой ресурсов.

Тщательный анализ динамики этого показателя за последний четырехлетний период выявляет его выраженную стабильность с минимальными колебаниями. Среднее значение коэффициента государственного долга в ВВП составило 12,93 %, что свидетельствует о сохранении параметров долговой нагрузки в узком и предсказуемом диапазоне [6]. Такая низкая волатильность индикатора является существенным фактором макроэкономической стабильности. Она указывает на отсутствие значительных шоков, приводящих к резкому росту долгового бремени, таких как масштабные дефицитные финансирования, глубокие рецессии, обвалы валютного курса или резкие скачки процентных ставок, а также на эффективность действующих мер долговой и бюджетной политики по сдерживанию темпов роста обязательств в пределах или ниже темпов расширения экономического базиса.

Таблица 1

Соотношение государственных долговых обязательств к ВВП

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Соотношение государственных долговых обязательств к ВВП, %	11,49	12,60	14,00	13,64
ВВП, млрд руб.	109 608,31	107 658,13	135 294,97	153 435,15
Государственные долговые обязательства, млрд руб.	12 591,33	13 567,35	18 940,40	20 921,86

Составлено автором по материалам источника[10, 11]

Подобная траектория коэффициента государственного долга к ВВП формирует благоприятные институциональные ожидания и способствует снижению премий за суверенные риски на финансовых рынках. Стабильно низкий и предсказуемый уровень долговой нагрузки относительно ВВП минимизирует угрозы фискальной доминанты и создает операционное пространство для проведения контрциклической бюджетной и денежно-кредитной политики в условиях внешних или внутренних шоков. Следовательно, наблюдаемая динамика не только отражает текущую относительную устойчивость фискальной позиции государства, но и выступает важным структурным фактором поддержания долгосрочной долговой безопасности и макроэкономической сбалансированности.

Наблюдаемое в период 2019–2021 гг. увеличение коэффициента государственных долговых обязательств к ВВП на 2,51 п.п. требует интерпретации в контексте экзогенных шоков и фискальной реакции[12]. Данная динамика может быть преимущественно сформирована расширением государственных расходов, инициированным глобальным кризисом общественного здоровья. Возникновение пандемии COVID-19 спровоцировало макроэкономический дисбаланс беспрецедентного масштаба, что объективно потребовало реализации экстраординарных фискальных мер поддержки. Мобилизация значительных бюджетных ресурсов, направленных на смягчение социально-экономических последствий, включая прямую поддержку домохозяйств и бизнеса, финансирование систем здравоохранения и компенсаторные механизмы, неизбежно повлекла за собой активизацию долговой эмиссии как источника покрытия возросшего дефицита, что отражается в указанном приросте долговой нагрузки относительно ВВП.

Критически важно, что максимальное значение коэффициента долга к ВВП в течение анализируемого периода не превысило порога в 15 %. Этот уровень существенно ниже критических значений, идентифицируемых в литературе для стран с формирующимся рынком и сопоставимой структурой экономики, и служит индикатором сохранения фискальной дисциплины в условиях экстремального стресс-теста [7]. Он свидетельствует об эффективности оперативного контроля за параметрами долговой динамики и обеспечивает эмпирическое подтверждение фундаментальной устойчивости фискальной позиции России. Подобная контролируемость уровня суверенной задолженности является ключевым фактором поддержания доверия финансовых рынков и минимизации рисков долговой уязвимости.

Необходимо также учитывать динамику абсолютного показателя ВВП, который продемонстрировал существенный номинальный прирост в 43 826,85 млрд руб. за период 2019–2022 гг.[13]. Этот рост, отражающий экспансию совокупной экономической активности и увеличение создаваемой в экономике добавленной стоимости, выступает не только знаменателем в соотношении долга к ВВП, но и самостоятельным фактором укрепления долговой устойчивости. Расширение экономического базиса даже в условиях фискальной экспансии увеличивает потенциальную емкость для обслуживания обязательств и формирует основу для посткризисной консолидации бюджетной позиции. Таким образом, синергия контролируемого уровня долговой нагрузки и устойчивого роста номинального ВВП формирует комплексный индикатор макроэкономической адаптивности и сохранения долгосрочной фискальной безопасности государства в период глобальной турбулентности.

[10] Министерство финансов Российской Федерации. Сведения об объеме государственного долга Российской Федерации. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/?ysclid=mfmv1tgvva995991604 (дата обращения: 23.11.2025).

[11] Госдолг России в цифрах. Режим доступа: https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/infografika-gosdolg-rossii-v-tsifrakh (дата обращения: 23.11.2025).

[12] Там же.

[13] Там же.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ

Важным критерием в оценке эффективности управления государственными долговыми обязательствами является ликвидность. Ликвидность рынка государственных ценных бумаг выступает в качестве критически значимого параметра, непосредственно влияющего на устойчивость долговой системы и минимизацию финансовых рисков. Ликвидность, понимаемая как способность актива быть быстро проданным по цене, близкой к рыночной, с минимальными транзакционными издержками и без существенного влияния на его котировки, формирует основу для эффективного функционирования рынка суверенного долга. Высокая ликвидность российских государственных ценных бумаг, подтвержденная показателем объема реализации, достигающий к началу 2024 г. 81 %, является не только индикатором рыночной активности, но и фундаментальным фактором эффективности управления долгом. Ликвидные облигации федерального займа служат ключевым безрисковым или условно безрисковым бенчмарком для всей российской финансовой системы. Доходность по ним является основой для ценообразования корпоративных облигаций, банковских кредитов и иных долговых инструментов.

Рассмотрим данные, представленные в табл. 2, которые иллюстрируют соотношение государственных долговых обязательств к доходам страны. Этот показатель важен для оценки платежеспособности государства. С 2019 г. по 2022 г. наблюдается увеличение этого показателя на 12,82 %, что свидетельствует о снижении долговой устойчивости и увеличении долговой нагрузки[14]. Это может оказать негативное влияние на экономическое положение страны.

Таблица 2

Соотношение государственных долговых обязательств к доходам

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Соотношение государственных долговых обязательств к доходу, %	62,37	72,48	74,90	75,19
Доход, млрд руб.	20 188,80	18 719,09	25 286,38	27 824,39
Государственные долговые обязательства, млрд руб.	12 591,33	13 567,35	18 940,40	20 921,86

Составлено автором по материалам источника[15]

В 2019 г. соотношение составило 62,37 %, в 2020 г. – 72,48 %, в 2021 г. – 74,90 %, и в 2022 г. – 75,19 %[16]. Рост этого показателя каждый год указывает на постепенное увеличение долговой нагрузки, что подчеркивает необходимость в реформах для укрепления финансовой стабильности и снижения зависимости от долговых обязательств.

Эффективное управление государственными долговыми обязательствами, включая контроль за ростом долговых обязательств и оптимизацию источников его финансирования, имеет критическое значение для поддержания экономического благополучия страны. На основании представленных данных можно сделать вывод о том, что, несмотря на вызовы, с которыми сталкивалась экономика, государство эффективно управляло своими долговыми обязательствами, поддерживая уровень долговой устойчивости в пределах допустимой нормы и обеспечивая финансовую стабильность страны [8].

Последним важным критерием оценки эффективности управления государственными долговыми обязательствами является стоимость их обслуживания. Анализ расходов на обслуживание государственных долговых обязательств и их соотношение с доходами государства позволяет оценить их влияние в общем бюджете. Из данных табл. 3 видно, что с каждым годом процентное соотношение расходов на обслуживание долговых обязательств к общему объему доходов снижается в среднем на 1,84 % в год, что указывает на снижение удельного веса непроизводительных расходов.

[14] Госдолг России в цифрах. Режим доступа: https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/infografika-gosdolg-rossii-v-tsifrakh (дата обращения: 23.11.2025).
[15] Там же.
[16] Там же.

Таблица 3

Соотношение расходов на обслуживание государственных долговых обязательств к доходам

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Соотношение расходов на обслуживание государственных долговых обязательств к доходу, %	3,62	4,19	0,59	0,50
Доход, млрд руб.	20 188,80	18 719,09	25 286,38	27 824,39
Расходы на обслуживание государственных долговых обязательств, млрд руб.	730,77	784,17	149,39	139,46

Составлено автором по материалам источника[17]

Тем не менее в 2020 г. был замечен временный рост данного показателя, вызванный экономическим кризисом из-за мировой эпидемии. Подобные экономические потрясения, как правило, увеличивают расходы на обслуживание долговых обязательств РФ, и аналогичное увеличение ожидалось в 2023 г. из-за новых экономических вызовов, включая введение санкций против России. Эти события вносят нестабильность в экономику и, соответственно, влияют на управление государственным долгом.

Несмотря на это, общая политика управления государственными долговыми обязательствами направлена на снижение доли расходов на его обслуживание, что позволяет освободить средства для инвестиций в другие ключевые сектора экономики. Даже при экономической нестабильности доля таких расходов не превышает 10 %, что свидетельствует о высокой эффективности управленческих государственными долговыми обязательствами [9].

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что государство успешно осуществляет управление своими долговыми обязательствами, обеспечивая высокие показатели ликвидности и долговой устойчивости, а также эффективно распределяя расходы на обслуживание долга.

ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ

При разработке рекомендаций по совершенствованию управления государственными долговыми обязательствами мы приняли решение адаптировать эффективные практики, применяемые в Союзе Советских Социалистических Республик (далее – Советский Союз, СССР) к реалиям настоящего времени. Особый интерес представляет опыт СССР по привлечению свободных денежных средств населения в государственные ценные бумаги. На этапе «зарождения» государственных долговых обязательств в 1920–1930-х гг. наибольший объем привлеченных средств пришелся на 1929 г. Согласно данным табл. 4, в объем привлеченных средств в 1929 г. достиг 750 млн руб., что на 350 млн руб. (87,5 %) больше по сравнению с предыдущим годом[18].

Таблица 4

Объем основных государственных займов СССР в 1920-е гг.

Год	Название займа	Срок	Общая сумма
1922	Первый внутренний краткосрочный государственный хлебный заем	8 месяцев	10 млн пудов ржи
1922	Государственный 6 % выигрышный заем	10 лет	100 млн руб.
1923	Второй внутренний краткосрочный государственный хлебный заем	11 месяцев	100 млн пудов ржи
1923	Государственный краткосрочный сахарный заем	11 месяцев	1 млн пудов сахара-рафинада
1924	8 % внутренний золотой заем	6 лет	100 млн руб.

[17] Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ изменения состояния государственного долга субъектов Российской Федерации и эффективности использования бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета». Режим доступа: https://ach.gov.ru/upload/iblock/0c7/wg5d7vv6exdddw1urdeg06ao6pz3sd76/Otchet_Gosdolg.pdf (дата обращения: 23.11.2025).

[18] Облигации государственного займа СССР. Режим доступа: https://web.archive.org/web/20201125151023/https://www.russian-money.ru/articles/goszaim (дата обращения: 23.11.2025).

Окончание табл. 4

Год	Название займа	Срок	Общая сумма
1924	Второй государственный выигрышный заем	5 лет	100 млн руб.
1924	Крестьянский выигрышный заем	1 год 9 мес.	50 млн руб.
1925	Государственный краткосрочный 5 % внутренний заем	1 год	10 млн руб.
1925	Государственный внутренний заем хозяйственного восстановления	4,5 года	300 млн руб.
1925	Второй крестьянский выигрышный заем	2 года	100 млн руб.
1926	Второй государственный 8 % внутренний заем	5 лет	100 млн руб.
1926	Государственный внутренний выигрышный заем	5 лет	30 млн руб.
1927	Государственный внутренний 10 % выигрышный заем	8 лет	100 млн руб.
1927	Третий государственный 8 % внутренний заем	10 лет	200 млн руб.
1927	Третий крестьянский выигрышный заем	3 года	25 млн руб.
1927	Государственный внутренний 12 % заем	10 лет	200 млн руб.
1927	Государственный внутренний 6 % выигрышный заем индустриализации народного хозяйства СССР	10 лет	200 млн руб.
1928	Государственный внутренний выигрышный заем укрепления крестьянского хозяйства	3 года	100 млн руб.
1928	Второй государственный внутренний выигрышный заем индустриализации народного хозяйства СССР	10 лет	50 млн руб.
1928	Государственный внутренний 11 % заем	10 лет	300 млн руб.
1928	Четвертый государственный 8 % внутренний заем	15 лет	400 млн руб.
1929	Третий государственный внутренний выигрышный заем индустриализации народного хозяйства СССР	10 лет	750 млн руб.

Составлено авторами по материалам источника[19]

В начале 1930-х гг. советское правительство столкнулось с острым дефицитом инвестиционных ресурсов. Невозможность масштабных внешних заимствований и ограниченность внутренних накоплений предопределили роль массовых внутренних займов как критически важного источника нерыночного финансирования. Выпуск облигаций приобрел системный характер. Объемы эмиссии последовательно наращивались, отражая растущие потребности финансирования гигантских инфраструктурных и промышленных проектов. Широкое распространение получила практика подписки на займы через профсоюзы и трудовые коллективы. Значительная часть заработной платы рабочих и служащих направлялась на приобретение облигаций, что снижало текущий потребительский спрос в условиях товарного дефицита, одновременно нивелируя избыточную денежную массу. Динамика привлечения средств в довоенный период характеризовалась устойчивым ростом, напрямую коррелирующим с масштабами индустриализации и милитаризации, при этом основными причинами такой динамики были директивная модель экономики, отсутствие альтернативных источников капитала и использование займов как средства контроля над денежным обращением и потребительским рынком.

Коллапс доходной базы бюджета, произошедший на фоне начала Великой Отечественной войны, привел к резкому увеличению государственного долга (табл. 5). Падение налоговых поступлений из-за оккупации территорий и перевода промышленности на военные рельсы привело к гипертрофированному росту военных расходов, выраженном в необходимости финансирования колоссальных затрат на производство вооружения, содержание армии, эвакуацию промышленности. При этом отметим, что эмиссия денег вела к раскручиванию инфляционной спирали, а ресурсы ленд-лиза покрывали лишь малую часть потребностей. В этих условиях военные займы стали жизненно важным каналом финансирования

[19] Облигации государственного займа СССР. Режим доступа: https://web.archive.org/web/20201125151023/https://www.russian-money.ru/articles/goszaim (дата обращения: 23.11.2025).

обороны. Если в довоенный период займы служили инструментом финансирования индустриализации и контроля над денежным обращением, то в военные годы они трансформировались в ключевой механизм экстренной финансовой мобилизации для выживания государства.

Таблица 5

Объем военных займов СССР в 1940-е гг.

Год	Название займа	Срок	Общая сумма
1941	Государственный внутренний заем третьей пятилетки	20 лет	9,5 млрд руб.
1942	Государственный военный заем	20 лет	10,0 млрд руб.
1943	Второй государственный военный заем	20 лет	12,0 млрд руб.
1944	Третий государственный военный заем	20 лет	25,0 млрд руб.
1945	Четвертый государственный военный заем	20 лет	25,0 млрд руб.

Составлено автором по материалам источника[20]

Восстановление экономики после окончания войны потребовало привлечения новых средств, однако у граждан уже не было ни средств, ни надежды на то, что государство сможет осуществить выплаты по погашению долговых обязательств. В связи с этим государство фактически принудительно заставляло граждан приобретать долговые обязательства, выраженные в займах для восстановления и развития народного хозяйства. Первый выпуск этих долговых обязательств был осуществлен в 1946 г., второй – в 1947 г., третий – в 1948 г. Срок обязательств увеличился и составлял 20–26 лет[21].

Однако в 1947 г. произошел пересчет вкладов населения, что привело к значительным изменениям в объеме и структуре долговых обязательств. Все выигрышные займы 1938 г. были обменены на трехпроцентные облигации 1947 г. по курсу 5:1, а облигации 1927–1928 гг. и 1936–1945 гг. – на двухпроцентные облигации 1948 г. по курсу 3:1. Эти займы в итоге составили 24 % от всех доходов государства в 1948 г. и 42 % – в 1952 г.[22]. Государство столкнулось с вызовом поддержания доверия населения к своим обязательствам, что было критически важно для успешной реализации экономических инициатив.

Анализируя опыт использования облигаций в СССР, мы можем отметить, что одной из основных задач государства в области эффективного управления долговыми обязательствами является поддержание надежности государственных ценных бумаг. За последние несколько лет методы контроля и эмиссии значительно улучшились. В частности, появились новые виды государственных ценных бумаг, были усовершенствованы механизмы контроля, а также введены новые нормативно-правовые акты, что сыграло важную роль в повышении их эффективности.

Тем не менее основная концепция использования облигаций как быстрого источника привлечения средств осталась неизменной. В современной России в отличие от СССР ценные бумаги как вид государственных долговых обязательств стали более гибкими и надежными. Это достигается за счет более развитых методов управления долговыми обязательствами, а также повышения регулирования рынка. В современной практике государственные облигации играют ключевую роль в финансировании государственных расходов, поддержке национальной экономики и стабилизации финансовой системы страны, что делает их неотъемлемой частью государственной финансовой политики.

На основе проведенного анализа сформулируем основные преимущества советской модели управления государственными долговыми обязательствами и модели привлечения средств через эмиссию государственных ценных бумаг. В современных условиях галопирующей инфляции отметим, что в советской модели государственные займы выполняли критическую антиинфляционную функцию в условиях хронического товарного дефицита. Изъятие значительной части денежной массы из обращения через принудительное инвестирование в облигации снижало потребительский спрос на дефицитные товары, сдерживая открытую инфляцию. Модель обеспечивала автаркию в финансировании, критически важную

[20] Государственные военные займы СССР. Режим доступа: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/tarckos/f4cb8c06-21f7-4e67-b6b8-0f5ccb2196be/?author=profile (дата обращения: 23.11.2025).
[21] Там же.
[22] Там же.

в условиях международной изоляции СССР. Полная самодостаточность в привлечении средств через внутренние займы исключала риски валютных кризисов, зависимости от иностранных инвесторов или необходимости следования внешним финансовым директивам.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ РФ

Сформулируем рекомендации по совершенствованию системы управления государственными долговыми обязательствами РФ на основе анализа советской модели.

Во-первых, необходимы разработка и формализация стратегии суверенной долговой устойчивости, предполагающей установление доктрины стратегической достаточности внешних заимствований с жесткими пороговыми значениями доли нерезидентов и валютных обязательств, основанными на стресс-тестах экстремальных сценариев, а также институционализацию принципа «двойного покрытия» внешних выплат через формирование целевых резервных фондов в соответствующих валютах, объем которых должен на 150–200 % превышать годовые платежи по внешнему долгу.

Во-вторых, необходимо внедрение контрциклических механизмов управления ликвидностью, включая разработку оперативного инструментария нивелирования избыточной денежной массы через выпуск краткосрочных облигаций с плавающей ставкой, привязанной к ключевой ставке Центрального банка РФ и активируемых автоматически при превышении порогов денежной массы, а также создание стабилизационного фонда ликвидности долгового рынка, пополняемого за счет профицита размещений для интервенций в периоды кризисной волатильности.

В-третьих, важно системное усиление общественного контроля и доверия к долговой политике посредством учреждения парламентской комиссии по мониторингу долговой устойчивости с правом запроса любой информации о сделках и обязательным ежегодным отчетом перед Федеральным Собранием РФ, внедрения механизма «общественного аудита» крупных заимствований через экспертные советы с участием научного сообщества, саморегулируемых организаций и негосударственных пенсионных фондов, а также законодательного закрепления запрета на конверсии и реструктуризации, ведущие к потере стоимости для розничных инвесторов.

В-четвертых, необходимо создание системы преференций для системообразующих российских держателей долга через разработку специального режима для «якорных» институциональных инвесторов (ВЭБ.РФ, государственные фонды и крупные государственные корпорации), предусматривающего преференции при размещении, такие как фиксированные квоты, стабильная доходность, в обмен на обязательства по долгосрочному удержанию бумаг и поддержанию ликвидности в кризисных условиях.

В-пятых, следует рассмотреть возможность оптимизации структуры внутреннего долга через расширение роли розничных инвесторов на основе разработки системы стимулирующих преференций для держателей облигаций федерального займа. Такими преференциями могут выступить налоговые вычеты по аналогии с индивидуальным инвестиционным счетом, приоритет в погашении, льготное залоговое использование. Также следует запустить государственную программу финансового просвещения, аккумулирующую исторический нарратив ответственного участия населения в развитии страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформировать комплексное представление о методологических и практических аспектах управления государственными долговыми обязательствами РФ. Установлено, что современная система характеризуется высокой структурной сбалансированностью, выраженной в доминировании внутренних источников финансирования и долгосрочных инструментов. Целями существующей системы управления государственными долговыми обязательствами являются обеспечение минимизации валютных рисков, снижение нагрузки рефинансирования и повышение предсказуемости бюджетных расходов. Подтверждена устойчивость долговой динамики, выраженная в соотношении госдолга к ВВП. Данный показатель сохраняется в стабильном коридоре – в среднем 12,93 % в 2019–2022 гг. (табл. 1), – что свидетельствует об эффективности действующей фискальной и долговой политики даже в условиях экзогенных шоков[23].

[23] Министерство финансов. Сведения об объеме государственного долга Российской Федерации. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/perfomance/public_debt/?ysclid=mfmv1tgvva995991604 (дата обращения: 23.11.2025).

При этом критический анализ советской модели управления долгом выявил ее институциональные преимущества, релевантные для современных задач. В первую очередь отметим состояние стратегической автаркии, то есть состояние способности мобилизовать внутренние сбережения в условиях внешних ограничений. Также отмечена антиинфляционная функция займов через нивелирование избыточной ликвидности посредством привлечения средств населения. Жесткая увязка долговой политики с общегосударственными целями является полезной характеристикой советской модели, применимой к современным реалиям.

Адаптируя эти принципы к рыночным реалиям, рекомендовано следующее:

– формализация доктрины суверенной долговой устойчивости с пороговыми значениями доли нерезидентов/валютных обязательств и созданием фондов «двойного покрытия» внешних выплат;

– внедрение контрциклических инструментов управления ликвидностью;

– усиление общественного контроля через парламентский мониторинг и независимый аудит заимствований;

– развитие розничного инвестирования в облигации федерального займа посредством налоговых преференций и программ финансового просвещения;

– создание режима преференций для «якорных» институциональных инвесторов в обмен на обязательства по долгосрочному удержанию бумаг.

Перспективным направлением является эмиссия целевых долговых инструментов по образцу советских «индустриальных займов», где средства четко ориентированы на финансирование инфраструктурных или технологических мегапроектов. Это повысит доверие инвесторов за счет прозрачности использования ресурсов. Таким образом, синтез современных рыночных механизмов с исторически проверенными принципами суверенного управления долгом позволит сформировать сбалансированную парадигму, обеспечивающую снижение зависимости от внешних заимствований, укрепление доверия к долговой политике и минимизацию системных рисков в условиях геоэкономической турбулентности.

Реализация предложенных мер создаст институциональные предпосылки для долгосрочной финансовой стабильности и экономического суверенитета России.

Список литературы

1. Закирьянов, В. Э. Рекомендации по повышению результативности управления государственным долгом Российской Федерации / В. Э. Закирьянов // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 5(86). – С. 225–230. – EDN KGAGYH.
2. Иволгина, Н. В. Управление государственным долгом как основа обеспечения долговой устойчивости государства / Н. В. Иволгина // Аудиторские ведомости. – 2025. – № 1. – С. 80–87. – EDN OYQURL.
3. Блохина, И. М., Гайворонская, Т. Д., Березняк, К. А. Оценка уровня долга Российской Федерации / И. М. Блохина, Т. Д. Гайворонская, К. А. Березняк // ЕГИ. – 2024. – № 3(53). – С. 424–429. – EDN UOTWAA.
4. Сомоев, Р. Г. Теоретические воззрения и современная практика государственных заимствований в целях дефицитного финансирования / Р. Г. Сомоев, Ш. А. Идрисов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 12(146). – С. 82–95. – DOI 10.26726/1812-7096-2022-12-82-95. – EDN DFMVGI.
5. Петрушевская, В. В. Перспективные концепции интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления / В. В. Петрушевская, А. В. Саенко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. 198–201. – EDN IUYHGL.
6. Иванова, А. А., Дзен, М. Н., Боркова, Е. А. Перспектива управления рисками по управлению государственным долгом и последствия для развития внутренних рынков облигаций / А. А. Иванова, М. Н. Дзен, Е. А. Боркова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2(87). – С. 20–22. – EDN YOALAU.
7. Чернышева, Т. К. Порядок совершенствования национальной системы стратегического управления в условиях глобальных рисков / Т. К. Чернышева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-1. – С. 123–130. – EDN ERTAYY.
8. Ефимов, Н. П. Управление финансовыми рисками / Н. П. Ефимов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 1-1. – С. 327–333. – EDN UOZTRN.
9. Вакарев, А. А., Виноградов, В. В., Литвинова, А. В. Совершенствование парадигмы управления рисками современной России: развитие системы устойчивости в финансовых рисках / А. А. Вакарев, В. В. Виноградов, А. В. Литвинова // Форум. – 2023. – № 1(30). – С. 72–74. – EDN OKIGDP.

References

1. Zakiryanov, V. E. (2025). Recommendations for Improving the Effectiveness of Russian Federation Public Debt Management. *Vestnik Nauki, 86*(5), 225–230. (In Russian).
2. Ivolgina, N. V. (2025). Public Debt Management as the Basis for Ensuring State Debt Sustainability. *Audit Journal, 1*, 80–87. (In Russian).
3. Blokhina, I. M., Gaivoronskaya, T. D., & Bereznyak, K. A. (2024). Assessment of the Russian Federation's Debt Level. *EGI, 53*(3), 424–429. (In Russian).
4. Somoev, R. G., Idrisov, Sh. A. (2022). Theoretical Views and Modern Practice of State Borrowings for Deficit Financing Purposes. *RPPE, 146*(12), 82–95. (In Russian).
5. Petrushevskaya, V. V., Saenko, A. V. (2024). Promising Concepts for Integrating Risk Management into the Public Administration System. *Innovations and Investments, 8*, 198–201. (In Russian).
6. Ivanova, A. A., Dzen, M. N., & Borkova, E. A. (2022). Prospects for Public Debt Management Risk Control and Implications for Domestic Bond Market Development. *Economics and Business: Theory and Practice, 87*(5-2), 20–22. (In Russian).
7. Chernysheva, T. K. (2024). Procedure for Improving the National Strategic Management System under Global Risks. *Bulletin of Altai Academy of Economics and Law, 2-1*, 123–130. (In Russian).
8. Efimov, N. P. (2024). Financial Risk Management. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow, 14*(1-1), 327–333. (In Russian).
9. Vakarev, A. A., Vinogradov, V. V., & Litvinova, A. V. (2023). Improving the Risk Management Paradigm in Modern Russia: Developing Resilience in Financial Risks. *Forum, 30*(1), 72–74. (In Russian).

УДК 372.881.1, 378.14 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-190-199

Особенности обучения иностранному языку в инклюзивной вузовской среде

Ботавина Елена Борисовна
Ст. преп. каф. иностранных языков
ORCID: 0000-0002-3458-8960, e-mail: alenuschka777@rambler.ru

Кайдалова Татьяна Анатольевна
Ст. преп. каф. иностранных языков
ORCID: 0000-0002-5271-0042, e-mail: kaydalovata@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрена важность изучения иностранного языка (в нашем случае немецкого или французского) в инклюзивной университетской среде. Инклюзивное образование – это образовательный процесс, адаптированный к потребностям студентов с ограниченными возможностями здоровья. Организация и реализация данного образовательного процесса – сложная задача, целью которой является эффективное обучение студентов с ограниченными возможностями здоровья. Актуальность темы исследования заключается в исключительно высоком внимании, уделяемом образованию учащихся с ограниченными возможностями здоровья. Рассмотрены проблемы, с которыми сталкиваются преподаватели иностранных языков в вузе в сфере инклюзивного обучения. Главной задачей авторы считают рассмотрение и изучение методов и технологий, которые используют преподаватели для успешной интеграции учащихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью в процесс языкового обучения в высшем учебном заведении. Подчеркнута важность патриотического, нравственного, культурного развития личности при изучении иностранных языков в группах со студентами с ограниченными по здоровью возможностями. Авторы также учли уникальные психофизиологические и физические возможности данной категории студентов, поэтому особое внимание уделили необходимости внедрения интерактивных технологий обучения, дополнительного методического обеспечения учебного процесса.

Ключевые слова

Инклюзивная среда вуза, студенты с ограниченными возможностями здоровья, инклюзивное высшее образование, организация и реализация, методы работы, используемые технологии, методика преподавания, коммуникативный подход, иностранный язык

Для цитирования: Ботавина Е.Б., Кайдалова Т.А. Особенности обучения иностранному языку в инклюзивной вузовской среде//Вестник университета. 2026. № 2. С. 190-199.

© Ботавина Е.Б., Кайдалова Т.А., 2026
Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Features of teaching a foreign language in an inclusive university environment

Elena B. Botavina
Senior Lecturer at the Foreign Languages Department
ORCID: 0000-0002-3458-8960, e-mail: alenuschka777@rambler.ru

Tatyana A. Kaydalova
Senior Lecturer at the Foreign Languages Department
ORCID: 0000-0002-5271-0042, e-mail: kaydalovata@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract
The importance of learning a foreign language (in our case German or French) in an inclusive university environment has been studied. Inclusive education is an educational process adapted to the needs of students with disabilities. The organization and implementation of this educational process is a difficult task, the purpose of which is to effectively educate students with disabilities. The relevance of the research topic lies in the exceptionally high attention paid to teaching students with disabilities. The issues faced by teachers of foreign languages at university in the inclusive education sphere have been considered. The authors' main task is to consider and study the methods and technologies that teachers use to successfully integrate students with disabilities into the language learning process in higher education institutions. The importance of patriotic, moral, and cultural personal development in learning foreign languages in groups with students with disabilities has been emphasized. The authors also considered the unique psychophysiological and physical capabilities of this category of students, so they paid special attention to the need to implement interactive learning technologies and additional methodological support for the educational process.

Keywords
Inclusive university environment, students with disabilities, inclusive higher education, organization and implementation, working methods, technologies used, teaching methods, communicative approach, foreign language

For citation: Botavina E.B., Kaydalova T.A. (2026) Features of teaching a foreign language in an inclusive university environment. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 190-199.

© Botavina E.B., Kaydalova T.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Интернационализация экономики и общества, глобальная доступность знаний и новых информационно-коммуникационных технологий приводят к далеко идущим изменениям практически во всех сферах жизни. Прогресс общества сегодня все больше зависит от его мобильности и гибкости, а также от способности граждан быстро и эффективно приобретать и осваивать новые навыки, а также от их готовности изучать другие языки и говорить на них. Глобализация, технологический прогресс и международные отношения способствовали росту значимости владения иностранными языками, ставшими незаменимым инструментом общения, образования и бизнеса.

В последние десятилетия экономистам, инженерам и юристам стало практически невозможно найти работу без знания иностранного языка. В то же время растет число людей с проблемами со здоровьем и инвалидностью.

Актуальность темы исследования обусловлена тем фактом, что инклюзивное образование стало одной из самых обсуждаемых и сложных тем в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) в последние годы. Хотя инклюзивное образование на протяжении десятилетий приобретает все большую значимость в мире, оно по-прежнему подвергается стигматизации. На практике мы также наблюдаем многочисленные негативные реакции родителей и педагогов на организацию и реализацию инклюзивного образования. Возникают вопросы: «Как быть людям с ограниченными возможностями? Как они могут учиться в университете и изучать иностранные языки наравне с другими студентами по стандартизированной программе?». В настоящем исследовании мы рассмотрим инклюзивное обучение иностранным языкам, в частности немецкому и французскому, на примере отдельных тематических исследований в зависимости от контекста и используемого исходного материала.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ПРОЕКТА

Одной из основных целей инклюзивного образования является создание условий для безбарьерного обучения учащихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ). Реализация инклюзивного образования определяется нормативно-правовой базой, то есть взаимодействием правовых, социальных, образовательных и экономических факторов. Согласно Конвенции о правах инвалидов от 13 декабря 2006 г., Россия должна обеспечить принятие соответствующих мер, гарантирующих инвалидам равный доступ к физическому окружению, транспортным средствам, информации и связи, а также другим объектам и услугам, открытым или предоставляемым населению[1,2]. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» направлен на обеспечение прав и обязанностей всех участников процесса инклюзивного образования: самих обучающихся, членов их семей, а также школ и вузов[3]. Конституция РФ гарантирует всем без исключения гражданам равные права на образование[4]. Межведомственный план мероприятий по улучшению доступности среднего профессионального и высшего образования, утвержденный Правительством РФ 10 апреля 2023 г., направлен на повышение доступности образования[5]. Он включает меры по обновлению содержания образовательных программ, расширению образовательной инфраструктуры и доступа к образованию для всех слоев населения, а также поддержке обучающихся и преподавателей.

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОЕКТА

Рост числа студентов с ОВЗ, поступающих в вузы, обусловливает актуальность внедрения инклюзивного образования в процесс обучения иностранным языкам. Адаптация учебного процесса к нуждам

[1] Конвенция Организации Объединенных Наций о правах инвалидов, ратифицированная в Российской Федерации 25 сентября 2012 г. Режим доступа: https://uds6.ru/wp-content/uploads/2021/12/Федеральный-закон-РФ-от-03.05.2012-N-46-ФЗ-О-ратификации-конвенции-о-правах-инвалидов.pdf (дата обращения: 15.11.2025).

[2] Постановление Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Доступная среда”». Режим доступа: https://base.garant.ru/72216666 (дата обращения: 15.11.2025).

[3] Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 15.11.2025).

[4] Конституция Российской Федерации. Режим доступа: http://kremlin.ru/static/pdf/constitution.pdf?08bbe07f2a (дата обращения: 15.11.2025).

[5] Межведомственный комплексный план мероприятий по повышению доступности среднего профессионального и высшего образования. Режим доступа: https://legalacts.ru/doc/mezhvedomstvennyi-kompleksnyi-plan-meroprijatii-po-povysheniiu-dostupnosti-srednego-professionalnogo_1/ (дата обращения: 15.11.2025).

студентов – обязательное условие внедрения инклюзивного образования [1]. Знание иностранного языка повышает конкурентоспособность на рынке труда, открывает доступ к международным компаниям и новым вакансиям, а также увеличивает шансы на карьерный рост и деловые поездки. Однако для студентов с инвалидностью и ОВЗ стандартная программа обучения часто оказывается неэффективной [2]. В связи с этим поставлена задача разработать адаптивную программу с учебным комплексом.

Комплексное понимание инклюзии охватывает различные аспекты гетерогенности и разнообразия, игнорирование которых может привести к системным недостаткам в селективно организованной системе образования. Это касается прежде всего социально-экономического статуса, а также таких аспектов, как многоязычие, одаренность, особые образовательные потребности, нейроразнообразие, особые условия обучения и другие когнитивные, социально-эмоциональные или психологические характеристики [3]. Цель инклюзивного образования – обеспечить совместное обучение студентов с ограничениями по здоровью и без них, чтобы преодолеть психологические и социальные барьеры между ними.

Перед нами стояла цель – разработать адаптивный практический курс дисциплины Б1.В.01 «Иностранный (немецкий, французский) язык в системе межкультурных коммуникаций» для обучения студентов с ОВЗ) с учетом особенностей восприятия, понимания и усвоения учебного материала студентами с нарушениями здоровья различной степени тяжести. Данная дисциплина относится к обязательной части учебного плана образовательной программы направления подготовки 38.03.01 «Экономика» образовательной программы «Мировая экономика» и направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательной программы «Международный менеджмент», формируемой участниками образовательных отношений по выбору. Преподавание иностранных языков особенно хорошо подходит для реализации концепции инклюзивного образования в силу присущей ему направленности на межкультурное, или транскультурное, обучение и развитие методически дифференцированных навыков диалога, например, посредством дифференцированных заданий [4].

Научная новизна исследования заключается в разработке и внедрении рабочей программы дисциплины по иностранному языку для обучения инклюзивных студентов.

Теоретическая ценность полученных результатов заключается в обосновании важности и возможности внедрения инклюзии в изучение иностранного языка для развития профессиональной компетентности и личностного потенциала студентов неязыкового вуза.

В основе исследования лежит межпредметный подход, сочетающий теорию и прикладное исследование. В работе использовались изучение законодательной базы, освоение научной литературы, сравнительный анализ, метод моделирования и эмпирическое исследование в форме опроса коллег по данной теме.

Практическая значимость исследования заключается в описании условий реализации интегративного подхода в психолого-педагогическом обучении иностранному языку в вузе в инклюзивной среде.

ИЗУЧЕННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ

Ряд авторов посвятили свои исследования теме изучения иностранного языка в инклюзивной среде вуза. С.К. Мусина подчеркивает, что изучение иностранных языков продолжает оставаться неотъемлемой частью успешной жизни и карьеры [5]. Люди с ограниченными умственными или физическими возможностями сталкиваются с определенными трудностями при изучении иностранного языка. В эпоху высоких технологий и цифровизации изучение иностранных языков возможно как традиционными, так и современными способами, связанными с цифровыми технологиями и возможностью дистанционного обучения. Не секрет, что в обществе люди с ОВЗ сталкиваются с существенными затруднениями при освоении иностранных языков. Таким студентам необходимы определенные условия и методы обучения. В этом им помогает инклюзивное образование, которое адаптирует учебный процесс к потребностям студентов с ОВЗ.

Однако главной проблемой остается отсутствие помощи, поддержки и взаимовыручки со стороны здоровых однокурсников. При наличии поддержки у учащегося с особыми образовательными потребностями его психическое и физическое развитие идет значительно быстрее. Э.Ф. Шакирова определяет социальную активность как устойчивую интегративную характеристику, развитие которой происходит в процессе взаимодействия личности с социальным окружением в процессе социальной деятельности, приобретения и практического применения социального опыта и является результатом социализации [6].

Н.Ю. Сорокин и Т.Г. Луковенко описывают какие проблемы могут возникнуть в процессе реализации инклюзивного образования. Основная проблема заключается в недостаточной подготовке педагогов.

Из-за отсутствия опыта и необходимой подготовки им зачастую сложно работать с учащимися с особыми образовательными потребностями. Им требуются специализированное профессиональное развитие, внедрение современных технологий, новых педагогических и методических программ, а также развитие служб психологической поддержки [7].

Д.А. Демина и Д.А. Фурсова указывают на необходимость тщательной подготовки педагогов, владеющих методами и принципами инклюзивного образования и умеющих применять их на практике [8]. Е.В. Ерофеева и Л.В. Скопов представляют комплекс заданий для подготовки учителей иностранных языков в области инклюзивного образования и составления учебно-методических пособий [9].

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ СТУДЕНТОВ С ОВЗ

Исследование методик преподавания иностранных языков в условиях инклюзивного образования в вузе включает изучение документов вуза и нормативных актов по инклюзивному образованию, учебных программ отдельных дисциплин и календарных планов, наличие методик обучения и соответствующих ресурсов.

При изучении иностранного языка в инклюзивной образовательной среде важно учитывать несколько аспектов:

– личный подход – все студенты с ОВЗ имеют особый учебный потенциал и индивидуальные потребности, и задачей преподавателя является адаптация образовательного процесса с целью обеспечения оптимальных условий обучения для каждого студента (обязательным выступают учет психологических особенностей учащихся, определение его стиля обучения (визуальный, кинестетический, аудиальный или дискретный);

– ступенчатость – обучение начинается с базовых элементов с последующим постепенным усложнением тем, что позволяет студентам легче понимать материал и сохранять интерес к обучению;

– прикладные занятия – практическая отработка полученных навыков позволяет студентам с ОВЗ лучше усвоить материал (в ходе занятий рекомендуется использовать креативную деятельность, например, игры, пение, рисование и т.д.) [10];

– системность – важно сочетать самостоятельную работу студентов с персональной поддержкой и адаптировать объяснения для обучающихся с особыми образовательными потребностями;

– применение современных технологий – задействование в обучении графических и аудиоматериалов, планшетов, наглядных пособий, схем упрощает восприятие и способствует более легкому освоению иностранного языка [11];

– работа в команде – групповые игры и занятия создают условия для развития коммуникативных навыков и укрепления социальных связей, а также благоприятный психологический климат в классе, что способствует успешному совместному обучению и преодолению интеллектуальных барьеров.

Адаптация учебного процесса к возрастным особенностям учеников является важной задачей для преподавателей. Поскольку студенты с ОВЗ часто сталкиваются с различными трудностями в социальной сфере, важно для преподавателя приобщить учащихся к принципам инклюзивного образования, объяснить, что ценность человека не зависит от его особенностей или статуса. Для этого преподавателям необходимо обладать методическими и дидактическими навыками, необходимыми для профессиональной деятельности. Это включает развитие соответствующих диагностических навыков для выявления конкретных возможностей и проблемных зон, а также инициирование инфраструктурных мер (таких как инвестиции в преподавательский состав, пространственные и кадровые ресурсы, а также цифровизацию) [12]. Будучи «агентами перемен», преподаватели также должны осуществлять необходимые системные изменения (например, делать существующие программы обучения иностранным языкам более гибкими и разрабатывать новые, вносить структурные изменения для удовлетворения потребностей в обучении).

СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ УЧАЩИХСЯ С ОВЗ

Анализ текущей практики внедрения инклюзивного образования в преподавание иностранных языков в учебных заведениях показывает позитивный прогресс. Тем не менее при реализации этой программы могут возникать трудности:

– недостаточная подготовка учителей и образовательных учреждений к потребностям учащихся с различными образовательными потребностями;

– недостаточные ресурсы для организации инклюзивного образования, такие как ассистенты преподавателей, специализированное техническое оборудование и адаптированные материалы;

– недостаточная социальная интеграция учащихся с особыми образовательными потребностями;

– недостаточная адаптация образовательных программ и методов обучения – образовательный процесс должен быть гибким и учитывать индивидуальные потребности каждого учащегося;

– недостаточная готовность общества к интеграции учащихся с ограниченными возможностями здоровья – в обществе широко распространено негативное отношение к людям с особыми образовательными потребностями;

– несоответствие учебных программ – необходимы изменения в учебной программе для интеграции учащихся с особыми образовательными потребностями;

– недостаточное финансирование инклюзивных образовательных учреждений и программ – вузам необходимы специальные технические ресурсы и оборудование.

Мотивация учащихся с ограниченными возможностями здоровья к изучению иностранного языка является актуальной задачей, поскольку их ограничения по здоровью создают особые трудности, которые им необходимо преодолевать [13]. Важно адаптировать учебную программу к индивидуальным ограничениям каждого учащегося. Чтобы предотвратить потерю мотивации, преподавателем следует опираться на статистику студентов с ОВЗ, уже завершивших обучение.

Пробуждение интереса к языку через содержание курса дает учащимся возможность увидеть свои ограничения в ином свете. Для студентов с ОВЗ важно, чтобы изучаемые темы имели личную значимость; этого можно достичь за счет расширения методической литературы и включения соответствующих материалов в основную программу. Преподавателям также следует способствовать общению в группе и создавать позитивную учебную атмосферу. Это помогает учащимся находить пути достижения поставленных целей и объективно оценивать результаты своих усилий.

Для поддержания мотивации к изучению иностранного языка рекомендуется использовать музыкальный материал и предоставлять учащимся возможности для достижения успеха при выполнении заданий [10].

Для успешного усвоения и сохранения знаний необходимо учитывать разнообразие стилей обучения и создавать равные возможности для всех учащихся. Существуют различные стили обучения: визуальный, аудиальный и кинестетический. Важно определить доминирующий стиль обучения и с первых занятий применять наиболее эффективные методы для обеспечения индивидуального обучения иностранному языку. Индивидуальное обучение новому материалу в условиях программы университета не всегда возможно, поэтому целесообразно комбинировать различные методы обучения, отвечающие потребностям учащихся с разными стилями обучения. Преподавателям следует использовать упражнения, эффективные для увеличения словарного запаса, повторение ранее изученного материала и лексики вслух. Такой проактивный подход помогает учащимся усваивать новый материал посредством репродуктивного процесса обучения, что, в свою очередь, повышает мотивацию и академическую успеваемость. Изучение иностранного языка требует внимания, мышления, активной интеллектуальной деятельности. Это повышает ценность изучения языка. Рекомендуется проводить просмотры фильмов на изучаемом языке с последующим обсуждением, поощрять студентов за участие в олимпиадах с целью организации устной практики. Все это предполагает использование коммуникативных методов, а также информационно-коммуникационных технологий, обучения иностранному языку, отвечающих современным требованиям.

Для реализации поставленных целей и с учетом особых образовательных потребностей студентов с различными нарушениями мы пришли к выводу о том, что необходимо:

– повысить доступность образования и эффективность изучения немецкого/французского языка как второго иностранного языка в рамках языкового обучения в Государственном университете управления;

– предусмотреть дополнительные консультации в рамках базовых нормативов оказания государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования с участием обучающихся с ОВЗ и инвалидностью;

– решать в рамках электронного обучения задачи, связанные с предоставлением информации, необходимой для освоения образовательной программы и организации взаимодействия с преподавателями и другими учащимися с использованием всех доступных средств, обучающимся с инвалидностью и ОВЗ в доступной форме;

– насыщенно использовать мультимедийный ресурсы для демонстрации аудио- и видеоматериалов, а также привлекать игровые элементы работы, такие как кроссворды, маленькие викторины, игры на запоминание терминов и ключевых фраз, использовать песенный материал для работы с грамматикой;

– использовать фонетические упражнения – небольшие рифмовки, поговорки и стихотворения помогают преодолеть языковой барьер и сформировать навыки правильного устного общения;

– практиковать запоминание лексического материала динамическим образом: проговаривать слова, исполнять их в ритме или под музыку, представлять предметы или явления;

– совершать виртуальные путешествия в разные страны изучаемого языка, что сделает процесс обучения интересным и запоминающимся;

– проводить контроль качества знаний с использованием тестовых заданий облегченного варианта, сопровождать их в увеличенном варианте букв или с помощью голосовой поддержки;

– проводить практические занятия, консультации, собеседования в индивидуальном порядке по мере их актуальности в работе;

– привлекать студентов к участию в олимпиадах по иностранным языкам и к проектной деятельности на иностранных языках [14].

Для отработки навыков устной коммуникации на иностранном языке будет полезно обсуждение через диалоги и монологи просмотренные фильмы. Также студенты могут использовать электронные тренажеры, записывать аудио и видеоматериалы для проверки.

Итоговая аттестация – зачет или экзамен. Общая оценка складывается из письменных работ в семестре, устных ответов и теста в день зачета/экзамена на фоне набранных баллов и отработанных пропусков. В инклюзивной группе оценка результатов обучения учащихся с ограниченными возможностями здоровья играет ключевую роль, обеспечивая контроль и фиксируя как личный вклад учащихся в изучение предмета, так и их динамику освоения материала. В процессе оценивания результатов учащихся с ОВЗ рекомендуется внедрять технологию формативного оценивания, поскольку это непрерывный процесс сбора и анализа данных о ходе обучения, встроенный в сам учебный процесс.

ВЫВОДЫ

Внедрение инклюзивного образования в систему высшего образования в России необходимо по нескольким причинам:

– обеспечение равноправия и недопущение дискриминации лиц с особенностями развития и ОВЗ, реализация образовательного права каждого человека независимо от психофизических особенностей, а также включение в социальную жизнь лиц с инвалидностью и ОВЗ, создание благоприятных условий для успешной социализации, развитие сильных сторон и способностей человека, воспитание культуры уважения и сопричастности [15];

– необходимость подготовки востребованных кадров для различных сфер производства и занятости – работодатели вузовских выпускников все больше признают ценность инклюзивной системы обучения, предоставляющей им подготовленные кадры;

– изучение иностранных языков является важной частью инклюзивного образования, внося в клад в обеспечение общекультурного, личностного и когнитивного развития студентов с ОВЗ [16].

Внедрение инклюзивного образования требует применения новых методов обучения и более грамотного подхода к образованию. В связи с этим важным является сотрудничество преподавателей, обучающих студентов с ОВЗ, с ресурсными учебнометодическими центрами, которые способствуют повышению профессиональной компетентности и развитию профессиональных навыков преподавателей [17]. Преподаватели иностранных языков в инклюзивных группах нередко вынуждены адаптировать свой стиль работы, поскольку такая деятельность требует повышенного внимания, профессионального и личного опыта, выносливости и способности оперативно решать возникающие проблемы. В рамках инклюзивного высшего образования от преподавателей ожидается готовность:

– оперативно решать возникающие задачи адаптации, поддержки, а также поощрять студентов с ОВЗ, проявляющих инициативу;

– создавать специализированные учебнометодические материалы и принимать участие в научных исследованиях, посвященных психологии;

– поддерживать связь с их семьями;

– формировать у студентов патриотические, нравственные и культурные ценности [18];

– разрабатывать и реализовывать программы, направленные на формирование толерантного отношения к данной студенческой группе.

Далеко не все готовы к такому объему и виду работ [19].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение уровня образования учащихся с ОВЗ в инклюзивной образовательной среде способствует развитию навыков саморегуляции, самостоятельного обучения и личностного роста через приобретение нового социального опыта. Изучение иностранного языка помогает учащимся налаживать социальные связи, становиться более самостоятельными и испытывать меньше трудностей в общении со сверстниками. Как мы видим, инклюзия не обязательно должна оставаться утопией. Однако для ее реализации необходимы финансовые ресурсы и соответствующее оборудование. Это позволило бы нанять больше сотрудников, а также создать более совершенную и современную техническую инфраструктуру, и подходящие учебные пространства.

Что касается предметного обучения, особенно обучения иностранным языкам, зачастую наблюдается нехватка знаний о мерах и моделях реализации, необходимых для инклюзивной работы. Необходимы дальнейшие предметно-дидактические исследования, чтобы определить какие подходы, методы и содержание являются целесообразными и в целом осуществимыми в рамках инклюзивной педагогики.

Для каждого современного человека изучение иностранного языка – это путь к успешной карьере и интересной, полноценной жизни. Учащимся с особыми образовательными потребностями необходим индивидуальный подход, учитывающий их индивидуальные потребности. Основная задача преподавателя – адаптировать программы и методики таким образом, чтобы они были доступны всем учащимся. Инклюзивное общество возможно только в том случае, когда каждый научится естественно, без страха и с сочувствием взаимодействовать с людьми с инвалидностью или ограничениями здоровья. В этом контексте учебные заведения и преподаватели играют чрезвычайно важную роль, и им необходимо осознавать это еще больше.

Список литературы

1. Инклюзивная практика в высшей школе: Учебно-методическое пособие / А. И. Ахметзянова, Т. В. Артемьева, А. Т. Курбанова [и др.]. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2015. – 224 с. – ISBN 978-5-00019-425-6. – EDN UFMZEN..
2. Ахметшина, Л. В. Принципы инклюзивного образования в преподавании иностранных языков студентам неязыковых вузов с особыми образовательными потребностями / Л. В. Ахметшина // Казанский педагогический журнал. – 2022. – № 4(153). – С. 125–132. – DOI 10.51379/KPJ.2022.154.4.014. – EDN PIWRAM.
3. Богданов, Е. В. Нейроотличность и характероанализ, как новый подход к формированию безопасной образовательной среды / Е. В. Богданов // Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 07 декабря 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 248–250. – EDN DITIUA.
4. Ботавина, Е. Б., Кайдалова, Т. А. Реализация межкультурного подхода в практике обучения иностранному языку / Е. Б. Ботавина, Т. А. Кайдалова // Современное педагогическое образование. – 2024. – № 11. – С. 119–124. – EDN LFCLKV.
5. Мусина, С. К. Изучение иностранного языка в инклюзивной среде вуза / С. К. Мусина, С. К. Муканова, У. С. Нургалиева // Национальная Ассоциация Ученых. – 2024. – № 98-2. – С. 12–19. – DOI 10.31618/NAS.2413-5291.2024.2.98.860. – EDN SJXAKV.
6. Шакирова, Э. Ф. Проблема развития социальной активности учащейся молодежи в условиях среднего профессионального образования / Э. Ф. Шакирова // Социальные отношения. – 2018. – № 1(24). – С. 171–179. – EDN YTPTXX.
7. Сорокин, Н. Ю. Готовность профессорско-преподавательского состава к обучению инвалидов в вузе / Н. Ю. Сорокин, Т. Г. Луковенко // Психологическая наука и образование. – 2018. – Т. 23, № 2. – С. 68–76. – DOI 10.17759/pse.2018230208. – EDN XMSLJZ.
8. Демина, Д. А., Фурсова, Д. А. Включение тематического онлайн-модуля «Инклюзия» в программу преподавания профессионального иностранного языка / Д. А. Демина, Д. А. Фурсова // Язык в эпоху цифровых трансформаций и развития искусственного интеллекта: материалы Международной научной конференции, Минск, 23–24 октября 2024 г. – Минск: Минский государственный лингвистический университет, 2024. – С. 119–126. – EDN AYQVIT.

9. Ерофеева, Е. В., Скопова, Л. В. Обучение профессионально ориентированному иностранному языку в вузе в условиях инклюзии / Е. В. Ерофеева, Л. В. Скопова // Педагогическое образование в России. – 2024. – № 3. – С. 281–288. – EDN TOFSEG.
10. Ботавина, Е. Б., Кайдалова, Т. А. К вопросу использования песенного материала для работы с грамматикой на примере французского языка / Е. Б. Ботавина, Т. А. Кайдалова // Иностранные языки в школе. – 2022. – № 5. – С. 40–47. – EDN JXYKOK.
11. Ботавина, Е. Б., Кайдалова, Т. А., Пигасова, И. В. Влияние цифровых технологий на изучение иностранных языков / Е. Б. Ботавина, Т. А. Кайдалова, И. В. Пигасова // Современное педагогическое образование. – 2020. – № 2. – С. 8–11. – EDN VHYCTM.
12. Опарина, К. С. Цифровизация в рамках инклюзии (на примере обучения иностранному языку) / К. С. Опарина // Информационные технологии в образовании. – 2020. – № 3. – С. 175–177. – EDN OBAKCH.
13. Смоловик, О. В., Шобонова, Л. Ю. Мотивация изучения иностранного языка у студентов с ОВЗ в условиях инклюзивного образования / О. В. Смоловик, Л. Ю. Шобонова // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – № 68-2. – С. 460–463. – EDN PMYLCQ.
14. Ботавина, Е. Б., Сизова, С. В. Концептуальные положения проектной деятельности и ее лингвопсихологическая сущность / Е. Б. Ботавина, С. В. Сизова // Современное среднее профессиональное образование. – 2020. – № 3. – С. 57–60. – EDN UTOMAI.
15. Ботавина, Е. Б., Кайдалова, Т. А. К вопросу достижения доступности и качества высшего образования в инклюзивном обществе / Е. Б. Ботавина, Т. А. Кайдалова // Актуальные проблемы управления – 2023: материалы 28-й Международной научно-практической конференции, Москва, 8–9 ноября 2023 г. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 6–10. – EDN FNHXGQ.
16. Янкова, С. В., Семьянова, Е. В. Инклюзивное обучение иностранным языкам: теория и практика / С. В. Янкова, Е. В. Семьянова // Проблемы модернизации иноязычного образования в трансформационных условиях: материалы XXVIII Международной научно-практической конференции, Самара, 25 марта 2023 г. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2023. – С. 238–245. – EDN TQTWJS.
17. Митрофанова, Е. А., Гутерман, Л. А. Методические вопросы кадрового обеспечения реализации инклюзивного высшего образования в вузах / Е. А. Митрофанова, Л. А. Гутерман // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 5–13. – EDN ZTDMZT.
18. Ботавина, Е. Б., Кайдалова, Т. А. Духовно-нравственные и культурные ценности на занятиях иностранного языка в неязыковом вузе / Е. Б. Ботавина, Т. А. Кайдалова // Бизнес. Образование. Право. – 2025. – № 1(70). – С. 280–285. – EDN QXFCLY.
19. Краснопевцева, Т. Ф., Фильченкова, И. Ф., Винокурова, И. В. К вопросу о готовности научно-педагогических работников вуза к реализации инклюзивного образования / Т. Ф. Краснопевцева, И. Ф. Фильченкова, И. В. Винокурова // Вестник Мининского университета. – 2020. – Т. 8, № 1(30). – EDN XVZGHY.

References

1. Akhmetzyanova, A. I., Artemyeva, T. V., & Kurbanova, A. T. (2015). *Inclusive practice in higher education: A teaching aid.* Kazan: Kazan (Volga Region) Federal University. (In Russian).
2. Akhmetshina, L. V. (2022). Principles of inclusive education in teaching foreign languages to students of non-linguistic universities with special educational needs. *Kazan Pedagogical Journal,* 4(153), 125–132. (In Russian).
3. Bogdanov, E. V. (2023). Neurodiversity and character analysis as a new approach to creating a safe educational environment. In: *Scientific review: current issues of theory and practice: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Penza, December 7, 2023*. Penza: Science and Education.
4. Botavina, E. B., Kaidalova, T. A. (2024). Implementation of an intercultural approach in the practice of teaching a foreign language. *Modern pedagogical education*, 11, 119–124. (In Russian).
5. Musina, S. K., Mikanova, S. K., & Nurgalieva, U. S. (2024). Learning a foreign language in an inclusive university environment. *National Association of Scientists, 98-2*, 12–19. (In Russian). https://doi.org/10.31618/NAS.2413-5291.2024.2.98.860
6. Shakirova, E. F. (2018). The problem of developing social activity of student youth in the context of secondary vocational education. *Social relations, 1*(24), 171–179. (In Russian).
7. Sorokin, N. Yu., Lukovenko, T. G. (2018). Readiness of the teaching staff to teach people with disabilities at the university. *Psychological Science and Education, 23*(2), 68–76. (In Russian).

8. Demina, D. A., Fursova, D. A. (2024). Inclusion of the Inclusion thematic online module in the program of teaching professional foreign language. In: *Language in the era of digital transformations and the development of artificial intelligence: Proceedings of the International Scientific Conference, Minsk, October 23–24, 2024*. Minsk: Minsk State Linguistic University. (In Russian).
9. Erofeeva, E. V., Skopova, L. V. (2024). Teaching a professionally oriented foreign language at a university in an inclusive environment. *Pedagogical education in Russia, 3*, 281–288. (In Russian).
10. Botavina, E. B., Kaidalova, T. A. (2022). On the issue of using song material for working with grammar using the example of the French language. *Foreign languages at school, 5*, 40–47. (In Russian).
11. Botavina, E. B., Kaidalova, T. A., & Pigasova, I. V. (2020). The influence of digital technologies on the study of foreign languages. *Modern pedagogical education*, 2, 8–11. (In Russian).
12. Oparina, K. S. (2020). Digitalization within the framework of inclusion (using foreign language teaching as an example). *Information technologies in education, 3*, 175–177. (In Russian).
13. Smolovik, O. V., Shobonova, L. Yu. (2020). Motivation for learning a foreign language among students with disabilities in the context of inclusive education. *Problems of modern pedagogical education, 68-2*, 460–463. (In Russian).
14. Botavina, E. B., Sizova, S. V. (2020). Conceptual provisions of project activities and its linguopsychological essence. *Modern secondary vocational education, 3*, 57–60. (In Russian).
15. Botavina, E. B., Kaidalova, T. A. (2023). On the issue of achieving accessibility and quality of higher education in an inclusive society. In: Current issues of management – 2023: *Proceedings of the 28th International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 8–9, 2023*. Moscow: State University of Management. (In Russian).
16. Yankova, S. V., Semyonova, E. V. (2023). Inclusive teaching of foreign languages: theory and practice. In: *Issues of modernization of foreign language education in transformation conditions: Proceedings of the XXVIII International Scientific and Practical Conference, Samara, March 25, 2023*. Samara: Samara National Research University. (In Russian).
17. Mitrofanova, E. A., Guterman, L. A. (2024). Methodological issues of personnel support for the implementation of inclusive higher education in universities. *Personnel and intellectual resources management in Russia, 13*(1), 5–13. (In Russian). https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-5-13
18. Botavina, E. B., Kaidalova, T. A. (2025). Spiritual, moral and cultural values in foreign language classes at a non-linguistic university. *Business. Education. Law, 1*(70), 280–285. (In Russian).
19. Krasnopevtseva, T. F., Filchenkova, I. F., Vinokurova, I. V. (2020). On the readiness of scientific and pedagogical staff of the university to implement inclusive education. *Bulletin of Minin University*, *8*(1), (In Russian). https://doi.org/10.26795/2307-1281-2020-8-1-5

УДК 005.94:1 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-200-207

Искусство управления знаниями в китайской традиции: когнитивный дар как форма ритуального взаимодействия

Захаров Михаил Юрьевич

Д-р филос. наук, зав. каф. философии

ORCID: 0000-0002-8796-6283, e-mail: m.u.zaharov@gmail.com

Шишкова Анастасия Викторовна

Канд. филос. наук, доц. каф. философии

ORCID: 0000-0002-0904-6705, e-mail: avs.guu@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрен феномен когнитивного дара как центральный элемент искусства управления знаниями в китайской цивилизационной традиции. На основе философских и культурологических источников показано, что процесс управления знанием в Китае носит ритуализированный характер и опирается на моральные нормы, символический обмен и систему доверия (guanxi). В отличие от западных инструментальных моделей, где знание рассматривается как ресурс, китайский подход связывает его с ритуалом (li), обеспечивающим гармонию социальных отношений и легитимность управленческих действий. Когнитивный дар трактуется как акт морального и символического взаимодействия между дарителем и получателем, направленный на укрепление этических связей и воспроизводство социальной устойчивости. Проанализированы исторический контекст ритуала дарения, его функции в формировании управленческой культуры и значение для понимания когнитивного обмена. Показано, что искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой целостную культурную систему, где передача знания выступает механизмом социального регулирования и морального воспитания. Подчеркнуто, что изучение данной традиции актуально для современного менеджмента, поскольку позволяет интегрировать этические и культурные факторы в практику управления знаниями и укреплять доверие как основу организационной эффективности.

Ключевые слова

Китайская философия, конфуцианская традиция, управление знаниями, дарение знания, когнитивный подарок, когнитивная безопасность, этика управления

Для цитирования: Захаров М.Ю., Шишкова А.В. Искусство управления знаниями в китайской традиции: когнитивный дар как форма ритуального взаимодействия//Вестник университета. 2026. № 2. С. 200-207.

© Захаров М.Ю., Шишкова А.В., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The art of knowledge management in the Chinese tradition: cognitive gift as a form of ritual interaction

Mikhail Yu. Zakharov
Dr. Sci. (Philos.), Head of the Philosophy Department
ORCID: 0000-0002-8796-6283, e-mail: m.u.zaharov@gmail.com

Anastasiya V. Shishkova
Cand. Sci. (Philos.), Assoc. Prof. at the Philosophy Department
ORCID: 0000-0002-0904-6705, e-mail: avs.guu@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The cognitive gift phenomenon has been studied as a central element of the art of knowledge management in the Chinese civilizational tradition. Based on philosophical and cultural sources, it has been shown that the process of knowledge management in China is ritualized and based on moral norms, symbolic exchange, and a system of trust (guanxi). Unlike Western instrumental models, where knowledge is considered as a resource, the Chinese approach associates it with a ritual (li) that ensures harmony in social relations and managerial actions legitimacy. Cognitive gift has been interpreted as an act of moral and symbolic interaction between the giver and the recipient, aimed at strengthening ethical ties and reproducing social stability. The historical context of the gift ritual, its functions in forming managerial culture, and its significance for understanding cognitive exchange have been analyzed. It has been shown that the art of knowledge management in the Chinese tradition is an integral cultural system where the transfer of knowledge acts as a mechanism of social regulation and moral education. It has been emphasized that the study of this tradition is relevant for modern management, as it allows integrating ethical and cultural factors into knowledge management practices and building trust as the basis for organizational effectiveness.

Keywords

Chinese philosophy, Confucian tradition, knowledge management, gift of knowledge, cognitive gift, cognitive safety, management ethics

For citation: Zakharov M.Yu., Shishkova A.V. (2026) The art of knowledge management in the Chinese tradition: cognitive gift as a form of ritual interaction. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 200-207.

© Zakharov M.Yu., Shishkova A.V., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Современные концепции управления знаниями, развивавшиеся преимущественно в западной управленческой и философской традиции, опираются на рационалистические и инструментальные подходы, в которых знание трактуется как ресурс, подлежащий накоплению, структурированию и целенаправленному использованию. Однако в восточных культурах, в частности в китайской цивилизационной традиции, формирование и передача знания развивались по иным основаниям – ритуальным, символическим и морально-нормативным. Здесь знание есть не просто инструмент или продукт когнитивной деятельности, но живая субстанция, встроенная в ткань социальных отношений и поддерживающая баланс между человеком, обществом и космосом.

Особое место в этой системе занимает феномен когнитивного дара – акта дарения знания, рассматриваемого не как утилитарная передача информации, а как ритуализированный процесс социального и духовного взаимодействия. Дарение знания в китайской культуре всегда сопряжено с моральной ответственностью, символическим обменом и выстраиванием отношений доверия, в которых знание выступает не столько объектом, сколько смыслом, вплетенным в структуру отношений между дарителем и получателем. Таким образом, искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой не совокупность техник и инструментов, а форму культурно укорененного поведения, основанного на ритуале, символическом обмене и моральных принципах гармонии. Ритуализация когнитивных процессов в этой системе позволяет поддерживать устойчивость социального порядка и когнитивную преемственность, превращая знание из индивидуального опыта в общественное достояние.

Цель настоящего исследования – рассмотреть феномен когнитивного дара как особую форму ритуального взаимодействия в контексте искусства управления знаниями в китайской традиции. В фокусе анализа находятся философские и культурологические основания ритуализации когнитивных практик, механизмы символического обмена знанием и их значение для формирования системы социального доверия и управленческой культуры Китая.

РИТУАЛИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В китайской традиции управление знанием всегда рассматривалось как форма искусства, тесно связанная с ритуалом и моральной дисциплиной. Китайцы хорошо осознавали, что необходимость управления знанием – это типичная ситуация, с которой человек сталкивается многократно на протяжении жизни. Однако возникает вопрос: «Носит ли китайский путь взаимодействия со знанием стихийный характер, когда люди хаотично обращаются с этим феноменом, или он подчинен определенной логике, то есть управляем?». По ряду косвенных признаков можно утверждать, что в Китае знание действительно ритуализировано, а процесс управления им встроен в систему символических действий и норм.

Есть все основания полагать, что процесс управления знанием в Древнем Китае имел ритуальную природу: чем глубже актор погружен в ритуал, тем быстрее достигается желаемый результат. Как утверждал Конфуций, все без исключения в обществе должно основываться на четких правилах, ибо только так формируется гармоничный механизм воспроизводства социального поведения, необходимого для процветания Поднебесной. В качестве образца подобного поведения нередко приводили фигуру правителя, жизнь которого была полностью подчинена ритуалу.

Американский социолог Э. Гофман отмечал, что ритуал является постоянным элементом любого взаимодействия [1]. Если согласиться с этим наблюдением, становится очевидным, что ритуал играет ключевую роль и в когнитивной сфере – во взаимодействии человека со знанием. Ритуал здесь выражается в последовательных действиях, многократное повторение которых формирует устойчивый порядок, ведущий к осмыслению и правильному постижению действительности. Через ритуал человек получает доступ к знанию, и сам ритуал при этом развивается, создавая устойчивую культурную гносеологическую традицию.

Ритуалы могут быть физическими (телесными) и ментальными (бестелесными). Ментальный ритуал особенно важен для понимания искусства управления знанием, поскольку он связан с мыслительной деятельностью и формированием особого измененного состояния сознания, необходимого для гармоничных отношений с Небом. Ментальные структуры, выстроенные определенным образом, позволяют человеку воспроизводить и закреплять социально значимые образцы поведения. В китайской культуре

это считалось высшей формой – идеальным итогом управления знанием. Искусство управления знанием заключалось в том, чтобы попасть в ритм Вселенной и обрести гармонию с космосом.

Ментальный ритуал делает возможным мгновенное принятие решений, поскольку выверенное решение уже заложено в сознании. Здесь возникает прямая взаимосвязь с Небом, правителем, традиционными ценностями общества и социальной структурой. Ритуал действует как камертон, выводящий человека из социальной неопределенности и настраивающий его на единую волну мироздания, где исчезает все случайное и хаотичное. Для этого требуются постоянная тренировка и опыт ритуализации жизни; важно избегать крайностей и бездумного следования правилам. Конфуций подчеркивал ценность «пути неуклонной середины» – удержания равновесия между внутренними и внешними действиями [2, с. 230].

В Старом Китае не стремились управлять знанием, получив его в исчерпывающем виде, – здесь не требовалось объективное знание, а ценилось правильное, даже если оно было приблизительным. В китайской культуре не сформировалось различие между идеальным понятием, отражающим сущность объекта, и его словесным выражением – в китайском языке понятие и слово обозначаются одним термином «мин» (имя). В связи с этим практическое, адекватное знание, с помощью которого можно действовать, считалось выше «объективной истины», к которой стремилась западная гносеология. В китайской традиции важнее было умело управлять знанием, чем рассуждать о его происхождении.

Ритуализация когнитивного пространства общества в Китае считалась естественным процессом, выражением универсального стремления к равновесию и гармонии. Человек выступал не как творец закона, а как соучастник космического порядка, вносящий в него свои устремления и переживания. Таким образом, ритуализация когнитивного опыта в китайской культуре представляет собой не просто инструмент управления знанием, а форму морально-космического взаимодействия. Следующий шаг в понимании этого феномена – рассмотрение того, как знание передается через ритуальные формы, превращаясь в когнитивный дар, то есть символическую форму обмена смыслом и доверием.

КОГНИТИВНЫЙ ДАР КАК ФОРМА РИТУАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Понятие дара – одно из ключевых для китайской цивилизации. В процессе передачи знания оно принимает особое значение, так как дарение знания представляет собой не только акт коммуникации, но и форму морального обязательства. Знание не передается случайно, но требует ритуальной подготовки, уважения, доверия и взаимного признания статуса участников взаимодействия.

Когнитивный дар в китайской культуре имеет не утилитарный, а символический характер. Он служит актом признания и утверждения отношений между учителем и учеником, старшим и младшим, государем и подданным. Отличие этого процесса от привычных форм обучения заключается в его глубоко личностном и символически нагруженном характере: знание передается не как информация, а как акт, в котором участвуют обе стороны – дарящий и принимающий, – формируя общее смысловое пространство [3]. Таким образом, знание становится не просто интеллектуальной субстанцией, а морально значимым актом.

Данная форма управления знаниями не обременена обыденностью любого обучения, пусть даже самого эффективного и эксклюзивного. Это уникальный акт перехода избытка через край (слово «подарок/дар» в китайском языке состоит из слов «ритуал/поклонение» и «вещь/предмет»), ведь подарить можно лишь то знание, которое есть у человека и с которым он готов расстаться. Такой подарок является бесценным, нельзя претендовать на ответный подарок такого же уровня.

Французский антрополог М. Мосс показал, что дар в архаических обществах является не экономическим, а социальным и духовным механизмом, обеспечивающим воспроизводство доверия и устойчивость системы обмена: «В даре содержится не только вещь, но и дух передающего» [4]. В китайской культуре этот принцип приобретает когнитивное измерение: передача знания – это акт, при котором смысл не только обменивается, но и укрепляет социальную структуру.

Дарение знаний выросло из известной исторической традиции Китая, особенно значимой для системы управления Поднебесной. Историки подробно описывают раннечжоускую систему дарения (эпоха Чжоу 1122–249 гг. до н.э.), которая официально позволяла представителям вышестоящего сословия делать подарки по собственному усмотрению. Это был не просто акт передачи какой-то вещи, движимого и недвижимого имущества в собственность другому человеку – это стало милостью, данной свыше, своего рода моральным благом дарящего. С этого времени дарение было включено в управленческую систему

общества как определенная мотивирующая основа благонравного действия. В традиционном китайском обществе, основанном на конфуцианской системе ритуалов (li, 礼), дарение становится неотъемлемым элементом иерархической и нормативной структуры.

Дар, особенно знание, интерпретировался как милость, ниспосланная свыше. Таким образом, знание, даруемое мудрецом или наставником, приобретало почти сакральный статус. Сам даритель, особенно если он обладал высоким моральным авторитетом, как бы возвышался через сам акт передачи, так как становился связующим звеном между Небом и человеком. Это подтверждается распространенной в древности формулой «Используйте дары, дабы выражать благоговение с утра до вечера», которая закрепила значение дара как морального императива. Это выражение становится определенной доминантой общественного сознания, а подарок канонической ценностью.

Когнитивный дар структурировал отношения в обществе, создавая невидимую сеть ритуальных обязательств, которая поддерживала моральный и социальный порядок. Он не просто передавал информацию, но устанавливал баланс между дарителем и получателем, укреплял нормы уважения и признания. В этом смысле когнитивный дар можно рассматривать как форму управления социальным знанием, где ритуал служит инструментом сохранения гармонии и устойчивости системы.

СИМВОЛИЧЕСКАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИИ КОГНИТИВНОГО ДАРА

В Древнем Китае ритуал дарения выполнял одновременно семиотическую и социально-регулятивную функции: дары приобретали символическую ценность, поддерживая нормы поведения и моральные обязательства между членами общества. Подарок в этом контексте представлял собой своеобразный язык, посредством которого регулировались неформальные связи, утверждались иерархии и выражалось уважение [5][1].

Акт дарения не является односторонним. Он включает сложную систему взаимодействий, где важно не только то, что дарится, но и то, как, кому и при каких обстоятельствах осуществляется дар. Особенно значимо это в когнитивной сфере, когда предметом обмена становятся знания. Ритуал дарения знания, как и любой иной ритуал дарения, имеет двустороннюю структуру: в нем участвуют даритель и получатель, а сам акт регулируется определенной совокупностью действий, которые могут осуществляться как впервые, так и в рамках устойчивой традиции. Потребность в дарении знаний может формироваться как под воздействием внешних обстоятельств, так и по внутренним побудительным мотивам, когда человек сознательно принимает на себя роль социально-когнитивного транслятора.

В акте когнитивного дарения можно выделить философские, психологические, культурологические и социально-нормативные аспекты. Знание, будучи итогом или промежуточным результатом познавательной деятельности человека, изначально не обладает статусом дара. Этот статус оно приобретает только в процессе символического и этического осмысления, когда знание включается в систему социальных отношений. При этом знания персонифицируются через фигуру дарителя: чем выше его авторитет, тем выше символическая ценность самого дара. Таким образом, знание становится даром лишь в акте целенаправленной передачи, осмысленной в контексте морального и ритуального взаимодействия. Исследования конфуцианской ритуальной системы подтверждают, что подобные действия воспринимаются как социально насыщенные и морально значимые.

Сложность феномена когнитивного дара заключается в многослойности значения знания и его семантической подвижности. Для когнитивного подарка принципиально важно, чтобы переданное знание было не просто получено, но и усвоено, понято и правильно интерпретировано. Это обеспечивает удовлетворение и моральное возвышение самого дарителя. Однако данная задача нередко оказывается трудновыполнимой ввиду многозначности и контекстуальной изменчивости знания, вызывающей различные интерпретации.

Важнейшей характеристикой когнитивного дара в китайской культуре является его осмысленность и намеренность: дарение знания – не произвольный акт, а сознательное выражение социальной, когнитивной и моральной ответственности [6; 7]. Даритель вкладывает в передачу знания определенное значение – явное или латентное, а получатель принимает на себя обязательство правильного его понимания и применения. Это формирует своеобразный «когнитивный контракт», в рамках которого знание не только

[1] Global China Center. Influence of Confucian Values on the Practice of Gift Exchange in Contemporary China. Режим доступа: https://www.globalchinacenter.org/analysis/2014/11/17/influence-of-confucian-values-on-the-practice-of-gift-exchange-in-contemporary-china (дата обращения: 15.11.2025).

передается, но и соединяет когнитивные поля участников взаимодействия. Важнейшей задачей такого ритуала становится создание совместного когнитивного пространства. Как подчеркивает исследование о функции ритуала и музыки в конфуцианстве, именно через согласование смыслов и эмоциональных состояний достигается гармония в передаче знания.

Дарение знания – это форма глубинного социального взаимодействия, основанная на ритуальности, доверии, символизме и личной ответственности. Через этот акт создается общая конструкция смысла, объединяющая когнитивные миры дарителя и получателя. В этом проявляется искусство управления знанием – не только знать, но и передавать знание так, чтобы оно стало действием в другом человеке.

Специфическим условием успешности когнитивного дара является наличие устойчивого доверительного контекста, чаще всего основанного на системе guanxi (关系) – традиционной китайской концепции межличностных отношений, в которой эмоциональные связи, взаимные обязательства и статусное признание выступают определяющими факторами взаимодействия [8–11]. Именно через guanxi знание получает «право на принятие»: неформальные, но стабильные связи служат каналами трансляции смыслов, которые в иных контекстах могли бы остаться скрытыми.

Когнитивный подарок представляет собой сложный культурный продукт, к которому предъявляются особые требования в ходе дарения. Например, использование чисел требует особой осторожности, поскольку связано с древней китайской теоретической системой чисел, укорененной в классической нумерологии. В ее основе лежат тексты «Цзо чжуань», «Го юй», «Хун фан» и др., сформировавшие особую семантическую ткань восприятия чисел как онтологических знаков. Китайская числовая традиция придает числам символическую и онтологическую значимость, что обязывает к точности и ритуальной корректности при их употреблении в актах когнитивного дарения.

Как известно, наиболее выразительными в ассоциативном отношении являются цифры «четыре», «шесть» и «восемь»: первая традиционно соотносится с идеей смерти и воспринимается как неблагоприятная, «шесть» символизирует процветание и успех, «восемь» – удачу и благоприятный поворот судьбы. Следовательно, выбор числового символа в составе когнитивного дара требует глубокого понимания контекста, поскольку именно от точности символического кода зависит корректность передачи смысла.

Другой существенной особенностью когнитивного подарка является степень определенности передаваемого знания и его способность структурировать действия. Только при совпадении смысловых полей возможно эффективное преобразование знания из неявной формы в явную и обратно, через процессы социального научения, внешней артикуляции и внутренней интернализации.

Показателен исторический пример с императором Цинь Ши-хуанди, который ожидал получить в дар знание о бессмертии. Когда даосский мастер преподнес ему книгу с размытыми формулировками, император воспринял ее как пустой и бесполезный дар, сочтя это оскорблением. Этот эпизод демонстрирует, что недостаточная определенность и смысловая несоразмерность когнитивного дара могут привести к разрушению доверия между участниками акта. Таким образом, символика чисел, как и сама структура когнитивного обмена в китайской традиции не является абстрактной. Она представляет собой действенный механизм передачи смысла, требующий высокой культурной компетенции и ритуальной точности. Конкретность знания становится здесь условием доверия, тогда как размытость и неопределенность воспринимаются как нарушение ритуала.

Сформировавшееся искусство управления знаниями отражает глубокие культурные коды и не может быть механически перенесено в иные цивилизационные контексты. Тем не менее для современного менеджмента знаний данная традиция представляет значительную теоретическую и практическую ценность.

1. Искусство управления знаниями является процессуальным и ритуальным по своей природе, а не совокупностью изолированных актов. Оно способствует формированию устойчивых моделей поведения и автоматизации когнитивных действий. Даже правителю, как отмечали древние источники, рекомендовалось опираться на ритуальное искусство управления, а не только на собственные рассуждения.

2. Эффективность искусства приводит к формированию национальной когнитивной традиции, обеспечивающей предсказуемость управленческих решений и устойчивость социальных структур. Не случайно европейские наблюдатели XVII в. видели в китайской управленческой культуре образец «мира в миниатюре».

3. Многовековая когнитивная история Китая сформировала особую осторожность в обращении со знанием и его трансляцией. Эта культурная установка проявляется даже в современной управленческой

и политической практике, где ценятся сдержанность, готовность к диалогу и ожидание безвозмездного когнитивного дара как формы признания и уважения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет утверждать, что искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой особую культурно-философскую систему, в которой когнитивные процессы подчинены ритуальной и моральной логике, а не инструментально-рациональной. Управление знанием здесь не редуцируется к его систематизации или практическому применению, а понимается как форма ритуализированного действия, обеспечивающего гармонию между индивидом, обществом и космосом.

Феномен когнитивного дара в данном контексте выступает ключевым элементом этой системы. Он не только отражает механизм передачи знаний, но и выполняет социально-нормативную и символическую функции. Дарение знания в китайской культуре – это акт моральной коммуникации, в котором знание приобретает статус ценности не вследствие своей объективной истинности, а благодаря включенности в структуру ритуальных отношений и системы доверия. Таким образом, когнитивный дар выступает формой социального регулирования и средством воспроизводства управленческой культуры, где обмен знаниями превращается в процесс формирования морального и когнитивного консенсуса.

В рамках конфуцианской парадигмы знание не может существовать вне этического контекста: акт познания предполагает не только интеллектуальное усилие, но и духовную дисциплину, внутреннее сонастроение с универсальными принципами Дао. Ритуализация когнитивных практик обеспечивает устойчивость этого сонастроения, превращая управление знанием в процесс поддержания гармонии как внутренней (в сознании индивида), так и внешней (в структуре социального порядка). Таким образом, управление знанием в китайской традиции предстает как морально-онтологический процесс, в котором знание является не ресурсом, а формой бытия, не инструментом, а выражением порядка. Когнитивный дар, в свою очередь, представляет собой ритуализированный акт смыслопередачи, обеспечивающий непрерывность культурной памяти и легитимность управленческих практик.

Рассмотрение когнитивного дара как формы ритуального взаимодействия позволяет расширить горизонты современной теории управления знаниями, дополнив ее гуманитарно-философским измерением. Китайская модель демонстрирует, что эффективность управления знанием не исчерпывается технологическими и организационными параметрами, но во многом определяется культурными механизмами доверия, символического обмена и моральной ответственности. В этом состоит ее актуальность для современного менеджмента, стремящегося к интеграции этических, культурных и когнитивных аспектов управленческой деятельности.

Список литературы

1. Гофман, Э. Ритуал взаимодействия: очерки поведения лицом к лицу. Москва: Смысл, 2009. – 318 с.
2. Конфуций. Суждения и Беседы. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 304 с.
3. Nonaka, I., Konno, N. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation / I. Nonaka, N. Konno // California Management Review. – 1998. – Vol. 40, No. 3. – Pp. 40–54. – DOI 10.2307/41165942.
4. Mauss, M. The gift: the form and reason for exchange in archaic societies. London: Routledge, 2004.
5. Zhao, X., Xue, C. Semiotic rhetoric of gift giving in ancient China / X. Zhao, C, Xue // Language and Semiotic Studies. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 425–442. – DOI 10.1515/lass-2023-0024.
6. Song, F., Cadsby, C. B., Bi, Y. Trust, Reciprocity, and Guanxi in China: An Experimental Investigation / F. Song, C. B. Cadsby, Y. Bi // Management and Organization Review. – 2012. – Vol. 8, No. 2. – Pp. 397–421. – DOI 10.1111/j.1740-8784.2011.00272.x.
7. Zhang, S. The Interaction between Custom and Ritual in Chinese Society / S. Zhang // Journal of Chinese Humanities. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 264–282. – DOI 10.1163/23521341-12340157.
8. Chen, X. P., Chen, C. C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development / X. P. Chen, C. C. Chen // Asia Pacific Journal of Management. – 2004. – Vol. 21, No. 3. – Pp. 305–324.
9. Hu, X. The Characteristics of Rituals and Their Imprint on Chinese Culture / X. Hu // Journal of Chinese Humanities. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 247–263. – DOI 10.1163/23521341-12340156.
10. Yang, M. M. Gifts, favors, and banquets: the art of social relationships in China. Ithaca, N.Y: Cornell University Press, 1994.
11. Сыма Цянь. Исторические записки (Ши цзи). Т. II. 2е изд., испр. и доп. М., 2003. – 567 с.

References

1. Goffman, E. (2009). *Ritual Interaction: Essays on Face-to-Face Behavior*. Moscow: Smysl. (In Russian).
2. Confucius. (2004). *Analects*. Rostov-on-Don: Feniks. (In Russian).
3. Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review, 40*(3), 40–54. https://doi.org/10.2307/41165942
4. Mauss, M. (2004). *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. London: Routledge.
5. Zhao, X., Xue, C. (2023). Semiotic rhetoric of gift giving in ancient China. *Language and Semiotic Studies, 9*(3), 425–442. https://doi.org/10.1515/lass-2023-0024
6. Song, F., Cadsby, C. B., & Bi, Y. (2012). Trust, Reciprocity, and Guanxi in China: An Experimental Investigation. *Management and Organization Review, 8*(2), 397–421. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00272.x
7. Zhang, S. (2023). The Interaction between Custom and Ritual in Chinese Society. *Journal of Chinese Humanities, 9*(3), 264–282. https://doi.org/10.1163/23521341-12340157
8. Chen, X. P., Chen, C. C. (2004). On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management, 21*(3), 305–324.
9. Hu, X. (2023). The Characteristics of Rituals and Their Imprint on Chinese Culture. *Journal of Chinese Humanities, 9*(3), 247–263. https://doi.org/10.1163/23521341-12340156
10. Yang, M. M. (1994). *Gifts, favors, and banquets: the art of social relationships in China*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
11. Sima Qian (1975). *Historical Records (Shiji)*. Vol. II. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow. (In Russian).

УДК 314.3, 314.07 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-208-219

Влияние современных трансформационных явлений в обществе на мотивацию к деторождению

Титор Светлана Евгеньевна

Канд. юрид. наук, доц. каф. частного права

ORCID: 0000-0002-5930-9972, e-mail: setitor@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Вопросы мотивации к деторождению исследуются во многих сферах: социология, психология, экономика, юриспруденция. Каждое направление выделяет свои особенности и делает свои выводы в этой области. сделана попытка обобщить эти работы и выделить в них общие моменты. Цель настоящего исследования – на основе анализа исследований сформулировать единые выводы по совершенствованию демографической политики и направлений ее реализации. Отмечено, что следует не только решать демографические проблемы с помощью мер социальной поддержки семей с детьми, но и применять иные мотивационные методики. Подчеркнута необходимость использования современных подходов к организации труда для родителей, особенно для женщин: гибкие (гибридные) графики работы, дистанционный труд. В этом направлении отмечены необходимость привлечения работодателей, поощрение положительных корпоративных практик. Институт бабушек и дедушек (прародительсткий труд), особенно с учетом повышения пенсионного возраста, утрачивает свои былые позиции как мотивационный фактор к деторождению. Однако многие молодые семьи нуждаются в такой поддержке. В связи с этим выявлена необходимость дополнительной поддержки прародительского труда.

Ключевые слова

Мотивация к деторождению, демография, прародительский труд, меры социальной поддержки, образование женщин, жилищные проблемы молодой семьи, материнский капитал

Для цитирования: Титор С.Е. Влияние современных трансформационных явлений в обществе на мотивацию к деторождению//Вестник университета. 2026. № 2. С. 208-219.

© Титор С.Е., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The impact of modern transformational phenomena in society on motivation to procreate

Svetlana E. Titor

Cand. Sci. (Jur.), Assoc. Prof. at the Private Law Department

ORCID: 0000-0002-5930-9972, e-mail: setitor@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The issues of motivation to procreate have been studied in many spheres such as sociology, psychology, economics, and law. Each direction highlights its own characteristics and draws its own conclusions in this area. The author tried to summarize the scientific works and highlight common points in them. The purpose of the study is to formulate common conclusions on improving demographic policy and directions of its implementation based on the research analysis. It is necessary not only to solve demographic issues with the help of social support measures for families with children, but also to apply other motivational techniques. The necessity of using modern approaches such as flexible (hybrid) work schedules and remote work to organize labor for parents, especially for women, has been emphasized. In this direction, the need to attract employers and encourage positive corporate practices has been noted. The grandparents institution (grandparents labor), especially considering the increase in the retirement age, is losing its former position as a motivating factor for procreation. However, many young families need such support. In this regard, the need for additional support for grandparents labor has been identified.

Keywords

Motivation to procreate, demography, ancestral labor, social support measures, women's education, housing issues among young families, maternity capital

For citation: Titor S.E. (2026) The impact of modern transformational phenomena in society on motivation to procreate. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 208-219.

© Titor S.E., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Формирование мотивации к деторождению является важным фактором повышения рождаемости в условиях демографического перехода, который в настоящее время происходит в Российской Федерации (далее – РФ, Россия). Это направление в семейно-демографической политике при его реализации позволит создать институциональные условия для совершенствования мер поддержки, направленных на повышение рождаемости в субъектах РФ.

Актуальными остаются вопросы о том:

– как совершенствовать меры повышения рождаемости в современных условиях, когда семья как социальный институт трансформируется, подвергаясь негативным воздействиям западной идеологии, мотивация к деторождению снижается, а социальная нагрузка на государство значительно возрастает;

– какие материальные и нематериальные стимулы, заложенные в мерах поддержки, дадут желаемый эффект и повысят мотивацию мужчин и женщин детородного возраста к деторождению и многодетности, изменив существующие сегодня модели репродуктивного поведения населения регионов России;

– какие институциональные условия дополнительно необходимо создать, какие изменения в институциональной среде требуются для формирования устойчивой культуры многодетности в стране.

В научной литературе наблюдается достаточное большое количество исследований, посвященных демографическому кризису и мотивации к деторождению. Эксперты рассматривают различные аспекты и предпосылки проблемы, подходят с различных сторон жизни к изучению вопросов демографии. Исследования проводятся социологами, психологами, юристами, педагогами, медиками и т.д. Комплексный анализ научных исследований позволит выявить научно-социологические тенденции и пути к разрешению сложной демографической ситуации.

АНАЛИЗ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В основном все научные исследования, направленные на изучение демографических проблем, включая уровень рождаемости, носят социологический характер. Кроме изучения демографических процессов, каждое исследование затрагивает вопросы мотивации к деторождению и в результате формулирует предложения по стимулированию к рождению детей. Рассмотрим некоторые исследования и их выводы.

В.Е. Архангельский в своей работе «Репродуктивная преемственность поколений: демографические установки и социально-экономическое самочувствие многодетных семей московского региона (лонгитюдное исследование)» пришел к следующим выводам [1]:

– одной из результативных мер по решению проблем рождаемости стало введение материнского (семейного) капитала с 1 января 2007 г.;

– сравнительный анализ демографических политик России и зарубежных стран – Израиля, Франции, Швеции, Великобритании, Японии – показал схожесть принимаемых мер поддержки семей с детьми;

– выделены некоторые наиболее эффективные региональные меры социальной поддержки семей с детьми, которые имеют существенный региональный эффект (Тюменский регион, Ямало-Ненецкий автономный округ, Сахалин).

А.Л. Янак провел анализ факторов и механизмов мотивации семейно-детного образа жизни в молодежной среде в условиях социально-экономической неопределенности [2]. Основными выводами стали следующие:

– наличествуют расхождения между брачно-репродуктивными установками современной молодежи в сфере семейно-демографического поведения и нормативными предписаниями (государственными и общественными запросами на рост рождаемости);

– выявлены ключевые факторы, препятствующие сближению и существенно влияющие на демотивацию семейно-детного образа жизни молодежи (одним из таких факторов названа социально-экономическая неопределенность);

– подчеркнута значимость «третьего» сектора в решении демографических проблем, а именно необходимость развития корпоративных (семейных, демографических и молодежных) политик среди отечественного предпринимательства.

Исследователи связи религии и семьи в современной России выявили пять основных моделей мотивации к многодетности [3].

1. Планирующая. Такая семья отличается высоким уровнем крепких взаимоотношений. Мотивация к рождению третьего ребенка появляется, как отмечают авторы, как результат рационального отношения к рождению нового ребенка: появление материальной стабильности семьи, помощь родителей, «выдержка» времени между рождением детей. Как правило, такие семьи имеют средний устойчивый размер доходов.

2. Традиционная. Традиционная многодетная семья, по мнению авторов, представляет собой семью, состоящую в единственном браке, имеющую в среднем 6 детей. Такая семья характеризуется высокой крепостью отношений супругов, а также религиозной социализацией родителей. Как правило, такая семья появляется на примере родительской семьи. Основным аспектом мотивации является религиозный аспект. Члены такой семьи, как правило, не имеют высшего образования и высоких финансовых доходов.

3. Новая религиозная. Это семья, основанная на религиозных началах, но они не превалируют в формировании семейно-детного поведения. От просто религиозной семьи «новая» религиозная, по мнению авторов, отличается тем, что осознание религиозности пришло в семью не традиционным потомственным способом, а приобретенным посредством социальных сетей. Члены такой семьи, как правило, имеют высшее образование и высокий уровень доходов. Авторы отмечают наличие таких семей, но в то же время указывают на их «локальность», нераспространенность.

4. Формальная. Авторы не выделяют каких-либо особых мотиваций для рождения большого количества детей в такой модели.

5. Многодетность в повторном браке. Изучение мотивации рождения более трех детей в таких семьях не подлежит общепринятым оценкам. Мотивация к рождению детей в таких семьях, как указывают авторы, обусловлена скорее приданием большой ценности к браку: брак должен сопровождаться рождением детей. Если в первом браке не получилось создать крепкую семью, следует повторить попытку во втором.

Все эти модели дополнительно градируются в зависимости от образования, религиозности и связи с социальными сетями.

Исследователи, изучающие факторы, влияющие на многодетность, сделали следующие выводы [4]:

1) выявлены несколько «сценариев» развития многодетной семьи:

– запланированная многодетность – родители осознанно идут на этот шаг;

– вынужденная многодетность, которая чаще всего является следствием вступления матери в несколько браков;

– асоциальная многодетность – дети рождаются, как правило, у неблагополучных матерей, бесконтрольно, нежелательно, такие семьи подлежат особому контролю со стороны социальных служб;

– экономически обусловленная многодетность – на принятие решения о рождении детей оказывают влияние финансовые поддержки со стороны государства;

2) на принятие решения о рождении первого, второго и последующих детей влияют многие социально-экономические факторы (финансовые, жилищные условия, занятость и т.д.), причем каждый из них может по-разному влиять на рождение первого, или второго, или последующих детей – все зависит от индивидуальных ситуаций;

3) на мотивацию рождения вторых и последующих детей оказывают воздействие меры социальной государственной поддержки, при этом анализ показал, что менее обеспеченные семьи быстрее решаются на рождение последующих детей, поскольку надеются на соответствующие государственные «блага».

Отечественные исследователи, изучающие вопросы влияния уровня образования женщины на репродуктивное поведение, выявили следующие тенденции [1]:

– женщины с высоким уровнем образования более взвешенно и запланированно подходят к деторождению, отмечается более высокий уровень влияния психологического фактора мотивации – второго ребенка «занятая» женщина планирует, чтобы первый не чувствовал себя одиноким;

– такие женщины реже отмечают в качестве демотивационных факторов: материальные, жилищные проблемы, занятость, неуверенность в завтрашнем дне;

– рождение третьего и последующих детей не увязывается высокообразованными женщинами с инвестиционными, экономическими мотивами: они не усматривают в них в дальнейшем экономической зависимости в помощи, поддержке в старости, в то же время наблюдается меньшая заинтересованность в целом в рождении трех и более детей;

– одним из весомых факторов мотивации для таких женщин является совмещение рождения с работой – для них важны гибкие, гибридные формы занятости.

Специалисты приходят к выводу о том, что, поскольку растет количество высокообразованных женщин, следует учитывать их интересы при разработке социально-демографических политик.

Известно, что на протяжении последних десятилетий существует конфликт между карьерой и желанием стать родителями, «родительством». Гибкие формы занятости и гендерное равенство в распределении обязанностей повышают готовность к рождению. Достаточно изучить опыт скандинавских стран, где отцы в обязательном порядке отправляются в отпуск по уходу за ребенком (на часть срока, чередуясь с матерью ребенка).

В России имеются случаи воспрепятствования мужчинам в получении отпуска по уходу за ребенком. Следует вспомнить известное дело военнослужащего Маркина. Ему было отказано в предоставлении такого отпуска, поскольку военнослужащие могут получить такой отпуск только в случае смерти матери, лишения ее родительских прав или длительного пребывания в лечебном учреждении, то есть при наличии «уважительных» причин[1]. Европейским судом по правам человека по делу «Маркин против России» отсутствие у мужчин-военнослужащих возможности воспользоваться отпуском по уходу за ребенком было признано дискриминационным[2]. Отказ России исполнить решение Европейского суда по правам человека вызвал массу дискуссий, однако законодательство осталось неизменным [5].

Проанализирован труд экономистов, работающих в академической сфере, в котором раскрыто влияние родительства на такие элементы академической карьеры, как защита кандидатской диссертации и публикационная активность [6]. Установлено, что мужчины вполне успешно сочетают появление первого ребенка с защитой диссертации, в то время как у большинства женщин эти события происходят последовательно с разрывом во времени. Кроме того, стратегии сочетания родительства с выстраиванием профессиональной карьеры у молодых респондентов отличаются от стратегий их более старших коллег: чем старше женщина, тем с большей вероятностью она отдает предпочтение стратегии «сначала ребенок – потом защита». Со временем приоритеты поменялись, и сейчас женщины склонны скорее откладывать рождение ребенка.

Для большинства работа и семья – важные сферы жизни. Балансирование между требованиями, предъявляемыми работой, и домашними обязанностями часто приводит к конфликту между этими сферами. Исследования в области организационной психологии демонстрируют, что работа и личная жизнь могут не конкурировать, а сотрудничать. Руководители с современным мышлением должны уметь создавать условия сотрудничества, «взаимообогащения» между двумя сферами жизнедеятельности с целью повышения эффективности как производства, так и личной жизни сотрудников [7].

Согласно исследованиям прогнозов повышения пенсионного возраста на рождаемость в России, несмотря на влияние европейских идеологий на современные семейные ценности, Россия по-прежнему остается страной с традиционными взглядами, в которой осуществляется семейно-родственная поддержка рождения и воспитания детей [8; 9]. Уход за детьми является не профессией, но родительским долгом. Межпоколенческие отношения в стране находятся на высоком уровне. Доля родителей, получающих поддержку в воспитании детей от старшего поколения, составляет 46 %. Около 87 % бабушек помогают в воспитании внуков, а каждый четвертый ребенок проживает не только с родителями, но и с бабушками и дедушками.

Тем не менее наблюдается снижение роли старшего поколения в воспитании внуков. Это обусловлено следующими факторами: увеличение пенсионного возраста, профессиональные амбиции женщин, развитие государственных и частных форм дошкольной инфраструктуры, развитие института нянь, материальная помощь старшего поколения. Кроме того, отмечается, что в сельской местности традиционные формы расширенной семьи и семейной помощи со стороны старшего поколения останутся незыблемыми еще долго.

В современной России помощь со стороны старшего поколения в рождении и воспитании детей не утратила свои силу и значение, тем не менее происходит ее трансформация. Основная тенденция такой трансформации – это изменение форм родственной помощи от непосредственных услуг по воспитанию к материальной помощи и услугам по мере необходимости [10].

---

[1] Обзор законодательства и судебной практики Верховного Суда Российской Федерации за третий квартал 2007 года. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72781/ (дата обращения: 26.10.2025).

[2] Постановление Европейского суда по правам человека от 7 октября 2010 г. «Дело “Константин Маркин (Konstantin Markin) против России”» (жалоба № 30078/06). Режим доступа: http://www.echr.coe.int (дата обращения: 26.10.2025).

Исследование влияния цифровой занятости на рождение и родительское благополучие привело к следующим результатам [11]. Развитие цифровой занятости (гибкая, дистанционная или удаленная, гибридная, платформенная формы занятости, фриланс) не оказывает прямого влияния на рождаемость. Основные причины: необходимость высокого уровня профессионализма для сферы информационных технологий, коим обладают немногие, нестабильность таких форм занятости, как дистанционная, гибридная, платформенная и т.д. Тем не менее такие формы занятости востребованы среди женщин, имеющих малолетних детей. Исследователи пришли к выводу о том, что форма занятости родителей не является определяющим факторов для мотивации к рождению детей, и наоборот – рождение ребенка диктует родителям подыскивать более приемлемые формы занятости.

На мотивацию к рождению влияют демографические, социально-психологические и финансовые факторы. Исследователями выдвинуты предложения о необходимости:

– формирования ценностей родительства среди молодежи, особенно в рамках официального оформления брачных отношений (исследователи отметили тенденцию развития желания молодых женщин на рождение одного ребенка вне брака);

– формирование условий для знакомства партеров;

– жилищная поддержка молодых семей.

Проведено исследование влияния уровня доходов семьи на рождаемость [12]. Автор сопоставил рождаемость и доходность семей в России в 1990–2010 гг. и выявил прямую зависимость фертильности от реальных доходов. Это означает, что увеличение семейных доходов в стране имеет положительный демографический эффект.

По результатам исследования «Демографическое поведение населения в контексте национальной безопасности России» авторы приходят к следующим выводам [13]:

– существенно изменяется модель брачного поведения в отношении незарегистрированных браков, и такая тенденция в будущем будет только увеличиваться [14];

– наблюдается стойкая взаимосвязь между брачным и репродуктивным поведением – политика, направленная на повышение значимости и роли крепкой семьи, будет способствовать повышению рождаемости [15];

– следует обратить внимание на материальное поощрение мужчин к деторождению – исследование показывает, что желание иметь детей у женщин не зависит от размера их доходов и, напротив, при увеличении уровня доходов мужчины более расположены к деторождению [3];

– более эффективная демографическая политика должна как включать повышение уровня жизни семьи, так и влиять на повышение потребности в рождении детей;

– важно решение жилищного вопроса – авторы вносят интересное предложение о социальном жилищном контракте, суть которого заключается в том, что молодая семья получает двухкомнатную квартиру в социальный наем и дает обязательства в течение двух с половиной лет родить ребенка, после рождения первого и последующего ребенка социальный наем продлевается еще на два–три года, а при рождении третьего ребенка квартира передается семье в собственность [2];

– брачное и репродуктивное поведение в основном формируется в молодом поколении, причем в добрачный период – выявлены две модели поведения: желание иметь такую же семью, как у родителей, и, наоборот, желание иметь иную семью, чем та, в которой вырос, причем на формирование мировоззрения влияют внешние (социально-экономические) и внутренние (их формирование восходит к понимаю социально-культурных ценностей, транслируемых из поколения в поколение, внутрисемейных, национально-этнических, религиозных ценностей, и должно не только строиться внутри семьи, но и обсуждаться и изучаться в образовательных учреждениях на курсах «семьяведение») факторы [16];

– отмечена высокая роль в решении демографических проблем грамотно сформированной корпоративной демографической политики – исследователи усматривают способ улучшения социально-психологического климата на предприятии, усиление трудовой мотивации и трудовой активности работников, улучшение состояния здоровья работников и их детей (цель корпоративной демографической политики – обеспечение благоприятных социально-трудовых условий для семей с детьми) [17].

Особо следует отметить исследования мотивации к деторождению в период пандемии COVID-19. Этим проблемам посвящен целый ряд исследований отечественных и зарубежных авторов [16–19]. Авторы пришли к выводу об огромном и разностороннем влиянии пандемии, являющейся причиной

социального, экономического и политического кризиса, является одним из демотивационных факторов к рождаемости детей:

– на снижение рождаемости в период пандемии повлиял не столько страх о здоровье матери и ребенка, сколько сложившиеся в период карантина более высокие нагрузки по уходу за детьми – повышенный стресс домашней обстановки повлиял на интерес матерей иметь больше детей, то есть пандемия оказала прежде всего психологическое воздействие на мотивацию к деторождению;

– на мотивацию к деторождению влияют не только внутрисемейные, индивидуальные факторы (финансовое положение, жилищные вопросы и т.д.), но и кризис на макроуровне;

– пандемия повлияла отрицательно на мотивацию к рождаемости детей, но в понимании не полного отказа от деторождения, а временного, то есть «отсрочки» рождения ребенка.

Воспроизводство многодетных семей в России осложняется в силу воздействия различного рода рисков [20]. Так, «среди социальных рисков современного российского общества следует выделить: риски экономической нестабильности, потери работы, упущения возможности профессиональной самореализации, обеднения при создании семьи, влияющие на реализацию матримониального (брачного) и репродуктивного поведения» [21]. В числе культурных рисков наиболее значимыми являются риск нарастания аномии, который выражается в разрушении ценностей традиционной семьи, риск культурной вестернизации. К основным социотехническим рискам относятся риски потери репродуктивного здоровья (ожидание последствий нарушения детовоспроизводства и психосексуальных отношений в семье) и инвалидизации (ожидание расстройств функций организма, приводящих к ограничению жизнедеятельности и необходимости социальной реабилитации) [20].

АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Проведено несколько зарубежных исследований касательно применения удаленного труда для сотрудников предприятий, гибридных (гибких) графиков и других альтернативных форм занятости. Как оказалось, введение такой формы занятости способствовало рождаемости и укреплению семейных уз[3,4] [22].

Зарубежные аналитики провели исследование о влиянии на мотивацию рождения детей уровня образования, экономики, религии и пришли к следующим выводам [23]:

– бытует мнение о том, что чем выше уровень образования у женщины, тем меньше она мотивирована к рождению детей, поскольку видит свое предназначение в карьере и принесении пользы обществу своими знаниями, тем не менее в разных странах, даже в разных регионах, областях, наблюдаются различия в уровне рождаемости среди образованных женщин – авторы опровергают постулат об отрицательном воздействии на мотивацию рождения детей уровня образования [24; 25];

– авторы выявили тенденцию серьезного влияния религиозных взглядов на деторождение – коэффициент рождаемости в более религиозных странах почти в два раза выше, чем в светских государствах, однако статистические данные показывают на снижение коэффициента рождаемости в целом во всех странах.

Исследователи из Пакистана выявили прямую зависимость снижения мотивации к рождению детей у более образованных женщин [26]. Основная причина заключается в том, что женщина больше времени уделяет получению образования, вместо того, чтобы рожать детей. Тем не менее уровень образования женщины влияет на воспитание детей, поскольку основное бремя воспитания и обучения детей ложится на ее плечи. Необразованные матери не смогут дать достойное, качественное образование своим детям. Авторы предлагают корректировать государственные программы поддержки семей в части оказания всесторонней помощи женщине по совмещению обучения и материнства.

Как отмечалось выше, страны с развитым регулированием декретного отпуска для обоих родителей демонстрируют более высокую фертильность. По данным Организации Объединенных Наций, в ближайшие 20 лет рождаемость в группе женщин 15–19 лет снизится почти втрое, вклад в суммарные показатели рождаемости этих женщин не будет превышать 3 % к 2030 г. [27]. Социологический опрос этих женщин показал низкие знания в области контрацепции, планирования семьи, возможных циклов зачатия, особенностей грудного вскармливания. На вопрос о том, что делать, если наступила

[3] The Impact of Remote Work on Family Dynamics and Relationship Patterns. Режим доступа: https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-remote-work-on-family-dynamics-and-relationship-patterns-194631 (дата обращения 26.10.2025).

[4] Stone, L., Ozimek, A. Early Remote Work Impacts on Family Formation. Режим доступа: https://eig.org/remote-work-family-formation/ (дата обращения: 26.10.2025).

нежелательная беременность, затруднилась ответить каждая пятая респондентка. Авторы исследования приходят к выводу о том, что эта возрастная группа женщин – 15–19 лет – представляет собой широкое поле деятельности не только для структур здравоохранения, но и для психологов и социологов, представителей образования.

АНАЛИЗ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ОПРОСОВ

По теме исследования А. Л. Янак проведен социологический опрос, в котором приняло участие около 83,0 тыс. респондентов, из которых 96 % – женщины. Социологический опрос проводился в 20 субъектах РФ [2].

Большинство респондентов (около 80 %) сказали, что представители старшего поколения участвуют в воспитании их детей и активно помогают как финансово, так и лично.

По результатам социологических исследований выявлен «парадокс» обратной зависимости бедности и богатства на рождение детей: чем беднее женщина, тем больше она рожает, и наоборот – сытая, успешная женщина рожает меньше [2]. В связи с этим можно сделать вывод о главных движущих факторах мотивации деторождения – это ценности и установки. Респондентам было предложено выстроить ассоциативный ряд к терминам «ребенок, «мать», «семья», «отец». Результат можно изучить по таблице.

Таблица

Ассоциативный взгляд респондентов

Термин	Основная миссия человека
Ребенок	Цель жизни, продолжение рода
	Будущее
	Самое дорогое, ради чего живем
	Ответственность, труд
	Богатство, достоинство
Мать	Любовь
	Детство
	Женщина, которая дает жизнь
Семья	Моя пристань
	Мой мир
	Ответственность
	Полная чаща
Отец	Добытчик
	Мой тыл
	Мужчина, который помогает женщине давать жизнь

Составлено автором по материалам исследования

Социологический опрос женщин по вопросу влияния материнского (семейного) капитала на рождение ими второго ребенка показал, что в 2008–2009 гг. наблюдался всплеск рождения второго ребенка, как считают сами женщины, благодаря введению этой меры социальной поддержки [26]. Первое место по влиянию на рождение детей, по мнению опрошенных исследователями респондентов, занимает социальная поддержка молодой семьи в решении жилищных вопросов (на первое место эту меру поставили 33,7 % женщин). Второе место (26,7 %) занимает материнский капитал. Практически такие же ответы были даны мужчинами. Третьим по значимости является единовременная выплата женщинам, ставшим на учет в ранние сроки беременности (около 16,0 %). Исследователи делают вывод о том, что введение в 2007 г. федерального материнского (семейного) капитала существенно повлияло на рождение женщинами (от 1975 г.р. и позднее) второго, причем «рост» рождаемости наблюдался к 2015–2016 гг., когда был установлен первоначальный срок окончания действия программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ исследований в области мотивации к деторождению позволил сформулировать единые направления по совершенствованию демографической политики. Одной из самых результативных мер социальной поддержки как мотивационный фактор стало введение материнского капитала. Российская Федерация реализует аналогичный набор мотивационных мер к деторождению, как и зарубежные страны.

В качестве демотивационного фактора к деторождению исследователи выделяют социально-экономическую нестабильность, отсутствие постоянной работы. В связи с этим исследователи обозначают необходимость привлечения к реализации демографической политики корпоративных практик. Они подчеркивают положительный эффект в мотивации к деторождению внедрение гибридных (гибких), дистанционных графиков работы для родителей. Особенно это необходимо реализовывать с учетом повышения образованности женщин репродуктивного возраста, желающих не только рожать детей, но и выстраивать свою карьеру, применяя полученное образование. Решению вопроса способствует и цифровизация многих производственных и управленческих процессов, которую также следует использовать для поддержки трудовой деятельности родителей.

С одной стороны, высшее образование сдерживает женщин к деторождению: они не торопятся рожать детей, пока не закончат обучение, не построят хотя бы начальную карьеру. Временной фактор играет отрицательную роль на принятие решения о рождении детей. С другой стороны, женщины с высшим образованием более взвешенно подходят к деторождению, планируют свою семью. Для них мотивационным фактором служит традиционное желание иметь детей. Следует в качестве одного из направлений государственной политики выделить поощрение и трансляцию положительных корпоративных практик по оказанию помощи работникам с детьми.

Повышение пенсионного возраста привело к снижению роли прародителей как мотивационного фактора к деторождению. Современные молодые семьи уже не рассчитывают на поддержку бабушек и дедушек. Представляется, что в этом направлении следует продумать дополнительные меры поощрения прародительского труда как одной из мер поддержки семей с детьми.

Все исследователи одним из главных сдерживающих факторов деторождения называют проблемы жилищного характера. Действующие меры жилищной поддержки в виде семейных ипотек не приносят должного эффекта, поскольку ипотечные условия, особенно сложившиеся в последние два–три года, не под силу среднестатистической молодой семье. Эксперты усматривают необходимость в корне поменять подход к решению жилищного вопроса – от ипотеки к социальному найму.

Список литературы

1. Архангельский, В. Н. Репродуктивная преемственность поколений: демографические установки и социально-экономическое самочувствие многодетных семей московского региона (лонгитюдное исследование). НИР: грант № 24-28-01314. Российский научный фонд, 2024. – EDN UPLAVT.
2. Янак, А. Л. Факторы и механизмы мотивации семейно-детного образа жизни в молодежной среде в условиях социально-экономической неопределенности. НИР: грант № 24-78-00190. Российский научный фонд, 2024.
3. Павлюткин, И. В. Парадокс связи религии и семьи в современной России. Отчет о НИР № 18-78-10089. Российский научный фонд, 2019. – EDN SXUIWA.
4. Зайцева, Е. В. Факторы репродуктивного поведения российских семей / Е. В. Зайцева, Н. В. Гончарова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-1. – С. 93–98. – DOI 10.17513/vaael.1479. – EDN RAVKQG.
5. Алексеева, Л. А. Права и свободы: конституционное закрепление и законодательное ограничение / Л. А. Алексеева, Д. В. Тропина // Конституционное и муниципальное право. – 2020. – № 5. – С. 8–11. – DOI 10.18572/1812-3767-2020-5-8-11. – EDN OGGXDH.
6. Чечик, Е. А. Родительство и гендер в российской академической среде / Е. А. Чечик // Вопросы образования. – 2023. – № 4. – С. 317–342. – DOI 10.17323/vo-2023-16337. – EDN CFQPND.
7. Толстая, С. В. Работа – семья: конфликт или взаимообогащение / С. В. Толстая // Проблемы современной науки и образования. – 2018. – № 7(127). – С. 109–114. – DOI 10.20861/2304-2338-2018-127-005. – EDN XSNEXR.
8. Кулькова, И. А. Прогноз влияния повышения пенсионного возраста на рождаемость в России. НИР: грант № 19 010-00545. Российский фонд фундаментальных исследований, 2019. – EDN ZAPQEV.

9. Шарин, В. И. Факторы рождаемости: родственная поддержка / В. И. Шарин, И. А. Кулькова, М. И. Плутова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 2(120). – С. 24. – EDN TGLQCE.
10. Шарин, В. И. Влияние помощи старшего поколения на рождаемость в России / В. И. Шарин, И. А. Кулькова // Народонаселение. – 2019. – № 2. – С. 40–50. – DOI 10.24411/1561-7785-2019-00014. – EDN UTVFPQ.
11. Тонких, Н. В. Исследование влияния цифровой занятости на рождаемость и родительское благополучие. Отчет о НИР № 22-18-00614. Российский научный фонд, 2022. – EDN CDETMC.
12. Трофимова, Г. С. Как доход влияет на рождаемость: пример России / Г. С. Трофимова // Перспективные исследования в науке: теория и практика: The Collection of Scholarly Papers. Том V. – Лондон: Общество с ограниченной ответственностью «Глобальное партнерство по развитию научного сотрудничества», 2016. – С. 109–113. – DOI 10.17809/0557468427-21. – EDN WLQPVJ.
13. Ростовская, Т. К. Демографическое поведение населения в контексте национальной безопасности России. НИР: грант № 20-18-00256. Российский научный фонд, 2020. – EDN LSJCAB.
14. Ростовская, Т. К., Архангельский, В. Н., Князькова, Е. А. Взаимосвязь брачного и репродуктивного поведения / Т. К. Ростовская, В. Н. Архангельский, Е. А. Князькова // II Всероссийский демографический форум с международным участием: материалы форума, Москва, 4–5 декабря 2020 г. – Москва: Объединенная редакция, 2020. – С. 127–130. – EDN SVEQPI.
15. Васильева, Е. Н., Баймурзина, Г. Р. Современная российская семья: факторы формирования моделей репродуктивного и брачного поведения / Е. Н. Васильева, Г. Р. Баймурзина // Социальное пространство. – 2021. – Т. 7, № 4. – DOI 10.15838/sa.2021.4.31.5. – EDN DFMNCN.
16. Golovina, K., Nenko, I., Marcinkowska, U. M. Childcare burden and changes in fertility desires of mothers during the COVID-19 pandemic / K. Golovina, I. Nenko, U. M. Marcinkowska // Frontiers in Psychology. – 2023. – No. 14. – DOI 10.3389/fpsyg.2023.1243907.
17. Kurowska, A., Matysiak, A., Osiewalska, B. Working from Home During COVID-19 Pandemic and Changes to Fertility Intentions Among Parents / A. Kurowska, A. Matysiak, B. Osiewalska // European Journal of Population. – 2023. – Vol. 39, No. 1. – DOI 10.1007/s10680-023-09678-z.
18. Marteleto, L. J., Dondero, M., Kumar, S., Mallinson, D. C. Measuring Fertility Intentions During Times of Crisis: An Example Using Survey Data Amid the COVID-19 Pandemic / L. J. Marteleto, M. Dondero, S. Kumar, D. C. Mallinson // Studies in Family Planning. – 2023. – Vol. 54, No. 1. – Pp. 161–180. – DOI 10.1111/sifp.12219.
19. Сигарева, Е. П., Сивоплясова, С. Ю. Влияние пандемии COVID-19 на репродуктивное поведение населения России: статистический и социологический анализ / Е. П. Сигарева, С. Ю. Сивоплясова // Научный результат. Социология и управление. – 2023. – Т. 9. № 3. – С. 69–88. – DOI 10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-6. – EDN GNPFCF.
20. Зязин, С. Ю., Каменева, Т. Н., Лескова, И. В. Молодежь и семья в российском обществе. Москва: Мир науки, 2024. – 352 с. – EDN VVZNEX.
21. Каменева, Т. Н Социокультурные риски семейно-брачных отношений провинциального региона в условиях глобализации системы коммуникаций. Отчет о НИР/НИОКР (итоговый) № 13-13-46001. Российский гума нитарный научный фонд, 2014. – EDN QVMXVS.
22. Wang, S. Flexible Working Arrangements and Fertility Intentions: A Survey Experiment in Singapore / S. Wang, H. Dong // European Journal of Population. – 2024. – Vol. 40, No. 1. – P. 33. – DOI 10.1007/s10680-024-09719-1. – EDN WKPQCU.
23. Gotmark, F., Andersson, M. Human fertility in relation to education, economy, religion, contraception, and family planning programs / F. Gotmark, M. Andersson // BMC Public Health. – 2020. – No. 20.
24. Miller, A. R. The Effect of Motherhood Timing on Career Path / A. R. Miller // Journal of Population Economics. – 2010. – Vol. 24, No. 3. – Pp. 1071–1100.
25. Rondinelli, C., Aassve, A., Billari, F. C. Women's Wages and Childbearing Decisions: Evidence from Italy / C. Rondinelli, A. Aassve, F. C. Billari // Demographic Research. – 2010. – No. 22(19). – Pp. 549–578.
26. Afreen, Kh. Association between Education and Fertility: New Evidence from the Study in Pakistan / Kh. Afreen, P. Ordine, G. Rose // Economies. – 2024. – Vol. 12, No. 10. – P. 261. – DOI 10.3390/economies12100261. – EDN JZDXJW.
27. Калабихина, И. Е., Троицкая, И. А. (ред.) Рождаемость и планирование семьи: мнения, установки, мотивация. Москва: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. – 188 с. – (Качественные исследования в экономике и демографии ; Выпуск 10). – ISBN 978-5-906783-53-0. – EDN ZGLELR.

References

1. Arkhangelsky, V. N. (2024). *Reproductive succession of generations: demographic attitudes and socio-economic well-being of large families in the Moscow region (a longitudinal study). Research and Development: Grant No. 24-28-01314*. Russian Science Foundation. (In Russian).
2. Yanak, A. L. (2024). *Factors and mechanisms of motivation of the family and child lifestyle among young people in conditions of socio-economic uncertainty. Research and Development: Grant No. 24-78-00190*. Russian Science Foundation. (In Russian).
3. Pavlyutkin, I. V. (2019). *The paradox of the connection between religion and family in modern Russia. Research Report No. 18-78-10089*. Russian Science Foundation. (In Russian).
4. Zaitseva, E. V. Goncharova, N. V. (2020). Factors of reproductive behavior of Russian families. *Bulletin of Altai Academy of Economics and Law*, 12-1, 93–98. (In Russian).
5. Alekseeva, L. A., Tropina, D. V. (2020). Rights and freedoms: constitutional consolidation and legislative restriction. *Constitutional and municipal law*, 5, 8–11. (In Russian). https://doi.org/10.18572/1812-3767-2020-5-8-11
6. Chechik, E. A. (2023). Parenting and gender in the Russian academic environment. *Questions of education, 4*. (In Russian).
7. Tolstaya, S. V. (2018). Work – family: conflict or mutual enrichment. *Problems of modern science and education, 7*(127), 109–114. (In Russian). https://doi.org/10.20861/2304-2338-2018-127-005
8. Kulkova, I. A. (2019). *Forecast of the impact of raising the retirement age on fertility in Russia. Research and development: grant No. 19-010-00545*. Russian Foundation for Basic Research. (In Russian).
9. Sharin, V. I., Kulkova, I. A., & Plutova, M. I. (2019). Fertility factors: family support. *Management of Economic Systems, 2*(120). (In Russian).
10. Sharin, V. I., Kulkova, I. A. (2019). The influence of the help of the older generation on the birth rate in Russia. *Narodonaselenie*, 2, 40–50. (In Russian).
11. Tonkikh, N. V. (2022). *A study of the impact of digital employment on fertility and parental well-being. Research Report No. 22-18-00614*. Russian Science Foundation. (In Russian).
12. Trofimova, G. S. (2016). How income affects fertility: the example of Russia. In: *Advanced Research in Science: Theory and Practice: The Collection of Scholarly Papers. Volume V*. London: Global Partnership for the Development of Scientific Cooperation LLC. (In Russian). https://doi.org/10.17809/0557468427-21
13. Rostovskaya, T. K. (2020). *Demographic behavior of the population in the context of Russia's national security. Research and Development: Grant No. 20-18-00256*. Russian Science Foundation. (In Russian).
14. Rostovskaya, T. K., Arkhangelsky, V. N., & Knyazkova, E. A. (2020). The relationship between marital and reproductive behavior. In: Proceedings of the II All-Russian Demographic Forum with International Participation, Moscow, December 4–5, 2020. Moscow. (In Russian).
15. Vasilyeva, E. N., Baymurzina, G. R. (2021). Modern Russian family: factors of the formation of models of reproductive and marital behavior. *Social space, 7*(4). (In Russian). https://doi.org/10.15838/sa.2021.4.31.5
16. Golovina, K., Nenko, I., & Marcinkowska, U. M. (2023). Childcare burden and changes in fertility desires of mothers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology, 14*, 1243907. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1243907
17. Kurowska, A., Matysiak, A., & Osiewalska, B. (2023). Working from Home During COVID-19 Pandemic and Changes to Fertility Intentions Among Parents. *European Journal of Population, 39*(1), 32. https://doi.org/10.1007/s10680-023-09678-z
18. Marteleto, L. J., Dondero, M., Kumar, S., & Mallinson, D. C. (2023). Measuring Fertility Intentions During Times of Crisis: An Example Using Survey Data Amid the COVID-19 Pandemic. *Studies in Family Planning, 54*(1), 161–180. https://doi.org/10.1111/sifp.12219
19. Sigareva, E. P., Sivoplyasova, S. Yu. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on the reproductive behavior of the Russian population: statistical and sociological analysis. *Nauchnyi rezultat. Sociology and Management, 9*(3), 69–88. (In Russian). https://doi.org/10.18413/2408-9338-2023-9-3-0-6
20. Zyazin, S. Yu., Kameneva, T. N., & Leskova, I. V. (2024). *Youth and family in Russian society.* Moscow: Mir Nauki. (In Russian).
21. Kameneva, T. N. (2014). S*ociocultural risks of family and marriage relations in a provincial region in the context of the globalization of the communication system. Research and Development Report (final) No. 13-13-46001*. Russian Humanitarian Scientific Foundation. (In Russian).
22. Wang, S., Dong, H. (2024). Flexible Working Arrangements and Fertility Intentions: A Survey Experiment in Singapore. *European Journal of Population, 40*(1), 33. https://doi.org/10.1007/s10680-024-09719-1
23. Gotmark, F., Andersson, M. (2020). Human fertility in relation to education, economy, religion, contraception, and family planning programs. *BMC Public Health, 20*, 265.

24. Miller, A. R. (2010). The Effect of Motherhood Timing on Career Path. *Journal of Population Economics, 24*(3), 1071–1100.
25. Rondinelli, C., Aassve, A., & Billari, F. C. (2010). Women's Wages and Childbearing Decisions: Evidence from Italy. *Demographic Research, 22*(19), 549–578.
26. Afreen, K., Rose, G. (2024). Association between Education and Fertility: New Evidence from the Study in Pakistan. *Economies, 12*(10), 261. https://doi.org/10.3390/economies12100261
27. Kalabikhina, I. E., Troitskaya, I. A. (eds.) (2016). Fertility and family planning: opinions, attitudes, motivation. Moscow: Institute of Economics of the Lomonosov Moscow State University. (In Russian).

УДК 316 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-220-228

Методологические основы исследования социального портрета сотрудника полиции

Шацкая Екатерина Александровна

Канд. социол. наук, доц. каф. философии и социально-гуманитарных дисциплин

ORCID: 0009-0004-5767-0395 , e-mail: katerina_shat@mail.ru

Восточно-Сибирский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, г. Иркутск, Россия

Аннотация

Рассмотрена актуальная проблема методологического обеспечения исследования социального портрета сотрудника полиции. Представленные результаты социологических исследований наглядно отражают динамику доверия к полиции и понимание ее роли в обществе, а также привлекательность профессии полицейского среди граждан Российской Федерации. Констатирована недостаточная разработанность методологической базы для комплексного исследования социального портрета сотрудника полиции. Для более глубокого и полного изучения социального портрета сотрудника полиции предложена обобщенная модель, которая включает основные структурные элементы. К ним отнесены парадигма исследования, объект и предмет, методы сбора и обработки, анализа данных, этические принципы, валидность и достоверность, а также интерпретация результатов. Сформулированные структурные элементы методологического исследования обеспечивают комплексный подход к изучению социального портрета сотрудника полиции. Предложены парадигмы для исследования социального портрета полицейского: объективистская, опирающаяся на количественные методы, субъективистская, построенная на личном опыте и качественных методах, и смешанная. Сделан акцент на необходимость тщательного выбора парадигмы, которая оказывает ключевое влияние на весь ход исследовательских действий. Настоящее исследование представляет собой ценный вклад в развитие методологии исследований в области правоохранительной деятельности, позволяющий оптимизировать процессы отбора, обучения и управления персоналом органов внутренних дел.

Ключевые слова

Исследование, методология, общественная безопасность, полицейский, правоохранительная деятельность, сотрудник полиции, социальный портрет

Для цитирования: Шацкая Е.А. Методологические основы исследования социального портрета сотрудника полиции//Вестник университета. 2026. № 2. С. 220-228.

© Шацкая Е.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Methodological foundations of the study of a police officer's social portrait

Ekaterina A. Shatskaya

Cand. Sci. (Sociol.), Assoc. Prof. at the Philosophy and Social and Humanitarian Disciplines Department

ORCID: 0009-0004-5767-0395, e-mail: katerina_shat@mail.ru

East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Irkutsk, Russia

Abstract

The issue of methodological support for the study of a police officer's social portrait has been studied. The presented results of sociological research clearly reflect the dynamics of trust in the police and understanding of its role in society, as well as the police career attractiveness among the Russians. The author states that the methodological basis for a comprehensive study of a police officer's social portrait is insufficiently developed. For a deeper and more complete study of a police officer's social portrait, a generalized model has been proposed that includes the main structural elements. These include the research paradigm, object and subject, methods of data collection and processing, analysis, ethical principles, validity and reliability, as well as results interpretation. The formulated structural elements of the methodological research provide an integrated approach to the study of a police officer's social portrait. Paradigms for the study have been proposed: objectivist, based on quantitative methods, subjectivist, based on personal experience and qualitative methods, and mixed. The emphasis has been placed on the need to carefully choose a paradigm that has a key impact on the entire course of research activities. The present study is a valuable contribution to research methodology development in the law enforcement sphere, which makes it possible to optimize the processes of selecting, training, and managing law enforcement agencies personnel.

Keywords

Research, methodology, public safety, police officer, law enforcement, police officer, social portrait

For citation: Shatskaya E.A. (2026) Methodological foundations of the study of a police officer's social portrait. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 220-228.

© Shatskaya E.A., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

В истории органов внутренних дел личности полицейского, затем сотрудника милиции, потом полиции уделялось пристальное внимание. Сотрудник полиции – это не просто представитель органов исполнительной власти в сфере внутренних дел, государственный служащий, а в первую очередь лицо, которое наделено полномочиями осуществлять общественно важные функции в области безопасности. На сегодняшний день остро стоит проблема комплектования кадрового состава органов внутренних день, для решения которой используются различные способы информирования населения о вакантных должностях. Качество отбора на службу также формирует ряд сложностей в адаптации впервые поступивших в органы внутренних дел. Подобное видение позволяет утверждать, что образ сотрудника полиции играет ключевую роль в контексте взаимосвязи доверия и эффективности правоохранительной деятельности. Понимание значимости своей профессиональной деятельности, уважение к ней со стороны других людей является важным условием для поднятия престижа профессии полицейского.

Исследование социального портрета сотрудника полиции – сложная многоаспектная задача, требующая комплексного методологического подхода, включающего как качественные, так и количественные критерии. Цель настоящего исследования – получить целостное представление о социально-демографических, психологических, профессиональных и ценностных характеристиках сотрудников полиции, что позволит оптимизировать процессы отбора, обучения, управления и поддержания благоприятного морально-психологического климата в органах внутренних дел. В данной статье рассматриваются ключевые методологические основы для составления программы и проведения подобных исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ

К вопросу изучения социального портрета сотрудников обращались А.П. Чудинов, Н.А. Сегал, А.Н. Мищенко, исследуя ассоциативный портрет полицейского [1]. В их работе выделено три направления исследования: характеристика личности сотрудника полиции, характеристика деятельности полицейского, внешний вид и атрибуты полицейского. По его результатам определено, что положительные оценки образа полицейского доминируют над негативными.

Исследованию социального портрета посвящена статья С.А. Алексеева, Д.А. Шпилева, Е.Н. Шлягиной, в которой приведены результаты самоанализа сотрудников по результатам их профессионального труда [2].

В работе И.С. Бочарниковой была апробирована методика Е.А. Шацкой при изучении социального портрета сотрудников полиции подразделений Астраханской области [3; 4].

Обратим внимание на социологические исследования. Так, отмечается рост доверия к общественным структура института власти (полиция, суд, прокуратура) в динамике по годам: 2018 г. – 13 %, 2019 г. – 15 %, 2020 г. – 20 %, 2021 г. – 25 %, 2022 г. – 31 %, 2023 г. – 37 %, 2024 г. – 36 % [5].

Всероссийский центр изучения общественного мнения опубликовал результаты мониторингового опроса о восприятии полиции в российском обществе. На вопрос: «Какое положение в обществе, по Вашему мнению, сегодня занимают полицейские?» (оценка дана по пятибалльной шкале, где 1 – «низкое положение в обществе», 5 – «высокое положение в обществе») получены следующий ответ: 2023 г. – 3,48, 2024 г. – 3,37. На вопрос: «Насколько доходной, высокооплачиваемой Вам представляется профессия полицейского?» (оценка дана по пятибалльной шкале, где 1 – «низкодоходная, малооплачиваемая», 5 – «очень доходная, высокооплачиваемая») ответ следующий: 2023 г. – 3,29, 2024 г. – 3,21[1].

Фонд «Общественное мнение» в марте 2025 г. провел опрос среде россиян о готовности к взаимодействию с органами государственной власти, по результатам которого определено, что 77 % респондентов сообщат в полицию о случаях жестокой уличной драки, 17 % – скорее всего, не будут сообщать, 6 % – затруднились ответить[2]. По итогу опроса в ноябре 2024 г. выявлено, что наиболее популярна профессия специалиста в сфере информационных технологий (программист) – 41 %, а профессия полицейского (представителя силовых органов) интересна лишь 4 % опрошенным[3].

[1] Всероссийский центр изучения общественного мнения. Правоохранительные и судебные органы: рейтинг защитников прав и свобод. Режим доступа: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/pravookhranitelnye-i-sudebnye-organy-rejting-zashhitnikov-prav-i-svobod (дата обращения: 01.12.2025).

[2] Фонд «Общественное мнение». О готовности россиян обращаться к властям в разных ситуациях. Режим доступа: https://fom.ru/Bezopasnost-i-pravo/15157 (дата обращения: 01.12.2025).

[3] Фонд «Общественное мнение». Выбор работы и профессии. Режим доступа: https://fom.ru/Rabota-i-dom/15097 (дата обращения: 01.12.2025).

ЗНАЧЕНИЕ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПОРТРЕТА ПОЛИЦЕЙСКИХ

Практическая ценность изучения социального портрета сотрудника полиции заключается в сопоставлении фактических характеристик к предъявляемым к полицейскому требованиям. Анализируя специальные нормативные правовые акты, регулирующие служебную деятельность, мы отмечаем достаточно жесткие требования к личности сотрудника: стремление к справедливости и законности, психологическая устойчивость, грамотность, образованность, физическая подготовленность, наличие духовно-нравственного стержня и др. В реальной жизни образ сотрудника раскрывается в разных проявлениях, иногда очень далеких от идеала. В целях снижения негативного фактора требуется профилактическое воздействие, но для этого нужно понимать какие именно компоненты социального портрета оказывают отрицательное влияние в целом на образ полицейского. Иными словами, изучение социального портрета полицейских необходимо для решения задач, связанных с эффективностью правоохранительных органов. Сформулируем некоторые из них:

– выявление и анализ факторов, влияющих на эффективность и результативность работы;

– повышение качества подбора кадров;

– сопоставление социального портрета полицейских с социальным портретом населения с целью определения, насколько полиция отражает интересы и нужды всего общества;

– выявление проблем в полицейской среде и выработка превентивных мер;

– разработка программ поддержки сотрудников;

– оценка эффективности вносимых изменений в организацию службы в органах внутренних дел, программы профессиональной подготовки для лиц, впервые поступающих на службу.

В целом изучение социального портрета полицейских – это важный инструмент для повышения эффективности, легитимности и доверия к правоохранительным органам.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время методологическая база по исследованию социального портрета сотрудника полиции освещена недостаточно. В данной статье предпринята попытка представить методологическую основу исследования социального портрета сотрудника полиции с учетом ключевых базовых теоретико-методологических принципов.

Структурными элементами методологического исследования определены:

– парадигма исследования;

– объект и предмет исследования;

– методы сбора данных;

– методы обработки и анализа данных;

– этические принципы;

– валидность и достоверность;

– интерпретация результатов.

Раскроем каждый структурный элемент.

Под парадигмой исследования будут пониматься фундаментальные предположения, философские основания и методологические подходы, которые возможно использовать в научной деятельности. Благодаря выбору парадигмы формируются исследовательские вопросы, выбираются методы сбора, анализа данных, интерпретации результатов. Выбор парадигмы критически важен, так как он влияет на все аспекты исследования и определяет какую картину социального портрета полицейского мы получим в итоге.

Предлагаем три парадигмы для исследования социального портрета полицейского.

1. Объективистская парадигма исходит из предположения о существовании объективной социальной реальности, которая может быть изучена и измерена с помощью количественных методов. Социальные явления рассматриваются как объективные факты, поддающиеся количественному анализу и установлению причинно-следственных связей. Ключевыми принципами являются объективность и нейтральность при обобщении результатов.

Преимущественно используются количественные методы, такие как анкетирование с использованием стандартизированных опросников, статистический анализ данных, анализ документов.

В рамках объективной парадигмы внимание сосредоточено на измерении частоты встречаемости определенных характеристик (например, уровень образования, возраст, стаж службы), выявлении статистически значимых корреляций между переменными (например, связь между уровнем стресса и эффективностью работы) и построении обобщающих моделей.

Объективистский подход может игнорировать субъективный опыт, лежащий в основе поведения полицейских. Он может не учитывать нюансы культурного контекста и индивидуальных различий.

2. Субъективистская парадигма исходит из предположения, что социальная реальность конструируется социальными акторами и не является объективной данностью. Знание о социальной реальности строится через понимание смыслов и интерпретаций, приписываемых акторами своим действиям и переживаниям. Акцент делается на субъективном опыте, многозначности социальных явлений и понимании контекста.

Преимущественно используются качественные методы, такие как глубинные интервью, фокус-группы, этнографические наблюдения, анализ нарративных данных.

Исследование сфокусировано на понимании смыслов, которые полицейские придают своей работе, ценностям, которые ими разделяются, их переживаниям и опыту. В центре внимания находятся индивидуальные истории и их интерпретации.

Субъективистский подход может быть трудным для обобщения результатов на большую исследуемую совокупность.

3. Смешанная парадигма объединяет элементы объективистской и субъективистской парадигм, стремясь к более целостному пониманию социального портрета полицейского. В ней используются как количественные, так и качественные методы для получения информации.

Ключевая цель заключается в получении как количественных показателей (например, распространенность определенных проблем), так и качественного понимания причин этих проблем, контекста их возникновения и способов их решения.

Использование данной парадигмы требует больше ресурсов и времени, а также высокой квалификации исследователя для интеграции результатов, полученных с помощью разных методов.

Выбор парадигмы – первый шаг, который зависит от конкретных целей и задач исследования. В исследовании социального портрета полицейского наиболее адекватным представляется смешанный подход, который позволит получить как обобщенные количественные характеристики, так и глубокое понимание субъективного опыта полицейских. Это даст наиболее полную и достоверную картину.

В исследовании социального портрета полицейского термины «объект» и «предмет» исследования тесно связаны, но не являются синонимами. Они определяют фокус и границы исследования, указывая на то, что именно изучается и какие аспекты будут детально анализироваться.

Объект исследования – это более широкое понятие, представляющее собой ту область реальности, которая подвергается исследованию. В контексте социального портрета полицейского объектом исследования выступают сами сотрудники полиции. Это может быть:

– общая совокупность сотрудников полиции определенного региона или страны;

– конкретная категория сотрудников (например, сотрудники патрульно-постовой службы, следователи, оперативники);

– сотрудники, занимающие руководящие должности; с определенным стажем службы.

Выбор объекта исследования зависит от целей и задач исследования. Чем конкретнее определяется объект, тем более точными и релевантными будут результаты.

Предмет исследования – это более узкое понятие, представляющее собой конкретные свойства, стороны, отношения или процессы объекта, которые подлежат изучению. Он вытекает из объекта и задает конкретные вопросы, на которые будет искать ответы исследователь. При изучении социального портрета полицейского предметом исследования может быть:

– комплекс социально-демографических характеристик полицейских (пол, возраст, образование, семейное положение, место жительства);

– психологические особенности – уровни стресса и выгорания, личностные характеристики (например, черты характера, ценностные ориентации), мотивация к службе;

– профессиональные характеристики – уровень профессионализма, эффективность службы, опыт службы;

– социальные и ценностные ориентации – отношение к службе, к коллегам, к обществу, к правопорядку, система ценностей;

– взаимосвязь между различными характеристиками (например, как уровень образования влияет на эффективность работы, как уровень стресса связан с семейным положением);

– влияние социальной среды на полицейских и их службу.

Предмет исследования должен быть четко сформулирован и ограничен, чтобы исследование было управляемым и давало конкретные, обоснованные выводы. Он задает рамки анализа и определяет то, какие данные будут собираться и как они будут интерпретироваться. Важно, чтобы предмет исследования соответствовал целям и задачам, поставленным в начале работы. Таким образом, оба понятия необходимы для четкой формулировки исследовательской задачи и получения значимых результатов.

Методы сбора данных при исследовании социального портрета полицейского должны быть выбраны с учетом целей исследования и особенностей изучаемой группы. Как правило, используется комплексный подход, сочетающий количественные и качественные методы, обеспечивающие более полное и глубокое понимание исследуемого объекта [6–8].

Методы сборы данных представлены в научной литературе достаточно полно. Выделим ключевых авторов, на труды которых следует опираться при проведении исследования: В.А. Ядов, Ю.П. Воронов, М.И. Жабский, Э. Ноэль, Дж. С. Адамс, У.Х. Банака, У. Дж. Гуд, П.К. Холт, Т.Л. Гринбаум [9–18].

Количественные методы направлены на сбор данных, которые можно измерить и обработать статистически. К ним относятся:

– анкетирование – самый распространенный метод с использованием опросников;

– психологическое тестирование;

– контент-анализ;

– статистическое наблюдение, например, статистических данных Министерства внутренних дел Российской Федерации о численности, структуре и эффективности работы полиции, данных о криминальной обстановке, отчетов о работе полиции.

Качественные методы позволяют получить понимание субъективного опыта, мнений и переживаний полицейских. К ним относятся:

– интервью – беседы с полицейскими, позволяющие получить подробную информацию об их опыте работы, мнениях, отношениях к работе и к коллегам, проблемах и трудностях (интервью могут быть структурированными (с заранее подготовленными вопросами) или неструктурированными (свободная беседа);

– фокус-группы – групповые дискуссии, позволяющие собрать мнения и опыт нескольких полицейских одновременно (фокус-группы эффективны для выявления общих тенденций);

– анализ документов – изучение служебной документации (отчеты, характеристики, служебные расследования) с целью получения информации о деятельности полиции и оценке работы полицейских;

– наблюдение за работой полицейских в реальных условиях, позволяющее получить качественную информацию о служебном дне, взаимоотношениях между сотрудниками и особенностях их деятельности.

Наиболее эффективный подход к исследованию социального портрета полицейского – это сочетание количественных и качественных методов. Результаты, полученные с помощью разных методов, дополняют друг друга, позволяя получить более полную и достоверную картину. Например, количественные данные из анкетирования могут быть использованы для выявления общих тенденций, а качественные данные из интервью – для глубокого понимания причин этих тенденций.

Выбор конкретных методов зависит от целей и задач исследования, доступных ресурсов и ограничений.

Методы обработки и анализа данных при исследовании социального портрета полицейского зависят от выбранных методов сбора данных и целей исследования. Рассмотрим способы обработки и анализа количественных и качественных данных.

При работе с данными можно использовать специализированные статистические программы (SPSS, R) или программу для работы с электронными таблицами (Excel). При внесении данных важно обеспечить точность и корректность. Полагаем, что обязательно должна быть проведена проверка на наличие ошибок.

Обработка и анализ количественных данных включает:

– вычисление средних значений, стандартных отклонений, медиан, мод и других статистических показателей (описательная статистика);

– выявление взаимосвязей между различными переменными – коэффициент корреляции показывает силу и направление связи между двумя переменными, например, можно исследовать корреляцию между уровнем стресса и эффективностью работы (корреляционный анализ);

– построение моделей, позволяющих определить значения одной переменной (зависимой) на основе значений других переменных (независимых), например, определить, как будет меняться уровень профессионального выгорания в зависимости от социодемографических характеристик и психологических показателей (регрессионный анализ);

– уменьшение количества переменных путем объединения их, например, можно объединить несколько вопросов об удовлетворенности работой в один фактор «удовлетворенность работой» (факторный анализ).

При работе с качественными данными возможен перевод записи интервью и фокус-групп в текстовый формат с использованием программы транскрибирования (Speech2Text, Any2Text), а также деление текста на смысловые единицы (коды) для удобства интерпретации полученной информации, то есть кодирование текста. Если объем текста небольшой, кодирование можно выполнить вручную, иначе используют программное обеспечение (например, NVivo). Также представляется выполнимым проведение сравнительного анализа с применением сведений из разных источников. Исследователю при обработке и анализе данных следует внимание обращать на дополнение или противоречие между количественными или качественными данными.

Любое исследование должно проводиться с соблюдением этических норм. Обозначим некоторые принципы этического поведения:

– добровольность участия;
– анонимность и конфиденциальность при работе с полученной информацией;
– информированность о целях исследования и об использовании полученных результатов;
– объективность при работе с полученными данными;
– открытость и прозрачность методологических приемов.

Этические принципы являются неотъемлемой частью исследования, поскольку только при их строгом соблюдении можно получить достоверные и полезные результаты.

Валидность и достоверность отражают изучаемый феномен, в нашем случае – социальный портрет сотрудника полиции, и определяют качество проведенного научного исследования. Достоверность указывает на повторяемость результатов исследования. Это означает, что, если бы исследование было проведено повторно теми же методами и с аналогичной выборкой, результаты были бы сходными. Валидность говорит о точности исследования, о том, насколько обоснованы выводы, сделанные на основе полученных данных.

Оба критерия важны для получения надежных и обоснованных результатов исследования. В связи с этим важны выбор методики, пилотажные и контрольные группы, репрезентативная выборка, концепция самого исследования.

Интерпретация результатов исследования социального портрета полицейского – это сложный процесс, который не сводится к простому перечислению статистических показателей, а включает критическое осмысление полученных результатов, выявление закономерностей, формулирование выводов и оценку их значимости.

Сформулируем основные этапы интерпретации результатов исследования социального портрета полицейского:

– описание результатов – на данном этапе кратко излагаются основные характеристики выборки (демографические данные, опыт работы и т.д.) и полученных данных (результаты статистического анализа: средние величины, коэффициенты корреляции и т.д.), для наглядного отображения рекомендуется использовать таблицы, графики, диаграммы;

– анализ результатов – на основе описанных данных необходимо выявить основные закономерности и связи между изучаемыми переменными, что подразумевает анализ корреляций между различными аспектами социального портрета полицейского (например, уровень стресса и удовлетворенность работой, уровень образования и склонность к коррупции), при этом полученные результаты можно сравнить с результатами предыдущих исследований в этой области, что позволит оценить их новизну и значимость, а также выявить возможные противоречия;

– формулирование выводов – на основе анализа данных формулируются общие выводы о социальном портрете полицейского, что подразумевает описание основных характеристик полицейских, выявление факторов, влияющих на их работу и благополучие, а также оценку потенциальных рисков и проблем (на основе результатов исследования формулируются практические рекомендации для улучшения работы полиции и укрепления доверия к правоохранительным органам).

Интерпретация результатов исследования социального портрета полицейского – это творческий и аналитический процесс, требующий глубоких знаний, опыта и критического мышления. Важно учитывать специфику службы сотрудников полиции, факторы организационной культуры и др. Только тщательный и объективный анализ данных позволит получить достоверные и полезные выводы, которые могут способствовать улучшению кадрового ядра полиции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование социального портрета сотрудника полиции требует комплексного методологического подхода, сочетающего количественные и качественные методы, с учетом этических аспектов и обеспечения валидности и достоверности результатов. Полученные данные могут быть использованы для разработки эффективных стратегий формирования кадрового звена органов внутренних дел, повышения профессиональной подготовки полицейских и создания благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах. Предложенная методологическая основа изучения социального портрета сотрудника полиции – теоретическая модель, которая может быть использована при формировании программы исследования образа полицейского. Благодаря четкой и последовательной структуре охвачены как количественные, так и качественные параметры изучения профессиональной группы «полицейский», позволяющие отслеживать динамику изменений.

Практическое применение представленной методологической основы может способствовать выявлению социальных факторов, влияющих на профессиональную деятельность полицейских, а также разработку практических рекомендаций по оптимизации профессионального обучения (профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации), мотивации к добросовестному выполнению служебных обязанностей, создания комфортных условий с целью снижения психологического выгорания.

Проблема кадрового обеспечения органов внутренних дел – это первостепенная задача комплектующих подразделений. Однако следует помнить, что подобные исследования должны быть последовательны и охватывать территорию всей страны. Только целенаправленное и планомерное изучение социального портрета сотрудников полиции будет создавать предпосылки к формированию положительного образа полицейского.

Список литературы

1. Чудинов, А. П. Ассоциативный портрет полицейского в русском языковом сознании / А. П. Чудинов, Н. А. Сегал, А. Н. Мищенко // Политическая лингвистика. – 2022. – № 5(95). – С. 187–191. – DOI 10.26170/1999-2629_2022_05_19. – EDN LGYCPA.
2. Алексеев, С. А. Социальный портрет сотрудника полиции на современном этапе / С. А. Алексеев, Д. А. Шпилев, Е. Н. Шлягина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 275–283. – DOI 10.21202/1993-047X.14.2020.2.275-283. – EDN ZWVKVW.
3. Шацкая, Е. А. Формирование социального портрета сотрудника полиции РФ на современном этапе / Е. А. Шацкая // Полицейская деятельность. – 2022. – № 3. – С. 20–30. – DOI 10.7256/2454-0692.2022.3.37613. – EDN IWRFOQ.
4. Бочарникова, И. С. Социальный портрет современного полицейского, сформированный в профессиональной среде / И. С. Бочарникова // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2023. – № 4(61). – С. 4–7. – DOI 10.26907/2079-5912.2023.4.4-7. – EDN URMIAM.
5. Левашов, В. К., Великая, Н. М., Шушпанова, И. С. Как живешь, Россия? Экспресс-информация. 54 этап социологического мониторинга, апрель 2024 года. Москва: ФНИ СЦРАН, 2024. – 89 с.
6. Атаханов, Р. Качественные и количественные методы в психологических исследованиях / Р. Атаханов // Вестник Института развития образования. – 2019. – № 1(25). – С. 50–56. – EDN ZHATAL.
7. Носуленко, В. Н. Вопросы интеграции качественных и количественных методов в психологическом исследовании / В. Н. Носуленко // Экспериментальная психология. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 4–16. – DOI 10.17759/exppsy.2021140301. – EDN YPNNAP.
8. Охотникова, М. А. Контент-анализ как метод качественного и количественного исследования / М. А. Охотникова, Е. А. Дзюба // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 13(31). – С. 192–194. – EDN EKJHNC.
9. Ядов, В. А. Методология и процедуры социологических исследований. Тарту: Тартуский государственный университет, 1968. – 281 с.

10. Ядов, В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Самарский университет, 1995. – 328 с.
11. Ядов, В. А. Стратегия и методы качественного анализа данных / В. А. Ядов // Социология. – 1991. – № 1. – С.14–31.
12. Воронов, Ю. П. Методы сбора информации в социологическом исследовании. Москва: Статистика, 1974. – 157 с.
13. Жабский, М.И. Методология прикладного социологического исследования. Москва: Научно-исследовательский институт теории и истории кино, 1976. – 168 с.
14. Ноэль, Э. Массовые опросы: введение в методику демоскопии. 2е изд. Москва: АВА-ЭСТРА, 1993. – 272 с.
15. Adams, J. S. Interviewing Procedures. Chapel Hill: University of West Caroline Press, 1958.
16. Banaka, W. H. Training in Depth Interview. New York, 1971.
17. Goode, W. J., Halt, P. K. Methods in Social Research. New York, 1952.
18. Greenbuam, T. L. The Practical Handbook and Guide to Focus Group Research. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

References

1. Chudinov, A. P., Segal, N. A., Mishchenko, A. N. (2022). The associative portrait of a policeman in the Russian linguistic consciousness. *Political linguistics, 5*(95), 187–191. (In Russian).
2. Alekseev, S. A., Shpilev, D. A., Shlyagina, E. N. (2020). Social portrait of a police officer at the present stage. *Current issues of economics and law, 14*(2), 275–283. (In Russian).
3. Shatskaya, E. A. (2022). Formation of the social portrait of a police officer of the Russian Federation at the present stage. *Police activity, 3*, 20–30. (In Russian).
4. Bocharnikova, I. S. (2023). The social portrait of a policeman formed in a professional environment. *Kazan Socio-humanitarian Bulletin, 4*(61), 4–7. (In Russian).
5. Levashov, V. K., Velikaya, N. M., Shushpanova, I. S. (2024). *How do you live, Russia? Express information. 54th stage of sociological monitoring, April 2024*. Moscow: Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
6. Atakhanov, R. (2019). Qualitative and quantitative methods in psychological research. *Bulletin of the Institute of Educational Development, 1*(25), 50–56. (In Russian).
7. Nosulenko, V. N. (2021). Issues of integration of qualitative and quantitative methods in psychological research. *Experimental psychology, 14*(3), 4–16. (In Russian).
8. Okhotnikova, M. A., Dzyuba, E. A. (2019). Content analysis as a method of qualitative and quantitative research. *Meridian, 13*(31), 192–194. (In Russian).
9. Yadov, V. A. (1968). *Methodology and procedures of sociological research*. Tartu: Tartu State University. (In Russian).
10. Yadov, V. A. (1995). *Sociological research: methodology, program, methods*. Samara: Samara University. (In Russian).
11. Yadov, V. A. (1991). Strategy and methods of qualitative data analysis. *Sociology, 1*, 14–31. (In Russian).
12. Voronov, Yu. P. (1974). *Methods of information collection in sociological research*. Moscow: Statistika.(In Russian).
13. Zhabskiy, M. I. (1976). *Methodology of applied sociological research*. Moscow: Institute of Theory and History of Cinema. (In Russian).
14. Noel, E. (1993). *Mass surveys: An introduction into the methodology of demoscopy*. Moscow: AVASTRA. (In Russian).
15. Adams, J. S. (1958). *Interviewing Procedures*. Chapel Hill: University of West Caroline Press.
16. Banaka, W. H. (1971). *Training in Depth Interview*. New York.
17. Goode, W. J., Halt, P. K. (1952). *Methods in Social Research*. New York.
18. Greenbuam, T. L. (1987). *The Practical Handbook and Guide to Focus Group Research*. Lexington, MA: Lexington Books.

УДК 316.012.23 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-229-242

Включенное наблюдение в молодежном сообществе: неформальные правила и практики взаимодействия

Глум Тихон Павлович

Магистрант

ORCID: 0000-0002-0475-4083, e-mail: tikhonglum@yandex.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Научный руководитель

Пузанов Кирилл Александрович

Канд. геогр. наук, доц. Высшей школы урбанистики имени А.А. Высоковского

ORCID: 0000-0002-2236-5743, e-mail: kpuzanov@hse.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Аннотация

Изучены методические аспекты проведения качественных околосоциологических исследований неформальных сообществ в контексте урбанистики. Проанализирована трансформация исследовательского подхода при изучении молодежных группировок в условиях исторического района Ржевка-Пороховые в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга. Объектом исследования выступают молодежные сообщества района, предметом – неформальные правила и паттерны их внутригруппового взаимодействия. Целью настоящего исследования является установление и систематизация комплекса негласных правил, которые были использованы для успешной реализации метода включенного наблюдения в рамках изучения закрытых социальных групп. Результатом исследования является сводный методический анализ основных неформальных правил, использованных для реализации включенного наблюдения за молодежными группировками в специфической городской среде. Настоящее исследование является обобщением результатов, полученных в рамках успешно защищенной магистерской диссертации по направлению «Градостроительство» в Высшей школе экономики (Москва) на тему «Градостроительные факторы формирования молодежных группировок: кейс района Ржевка-Пороховые в Санкт-Петербурге». Установленная методика работы со сложными сообществами имеет прикладное значение для урбанистических и социологических исследований, а также практик работы с молодежной средой.

Ключевые слова

Включенное наблюдение, городская молодежь, городские исследования, городские молодежные сообщества, городские сообщества, девиантное поведение, молодежная субкультура, молодежное сообщество, неподконтрольная молодежь, постсубкультурные исследования, Ржевка-Пороховые, социология города, социология молодежи, социология субкультур

Для цитирования: Глум Т.П. Включенное наблюдение в молодежном сообществе: неформальные правила и практики взаимодействия//Вестник университета. 2026. № 2. С. 229-242.

© Глум Т.П., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Enabled surveillance in the youth community: informal rules and practices of interaction

Tikhon P. Glum
Graduate Student
ORCID: 0000-0002-0475-4083, e-mail: tikhonglum@yandex.ru

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Scientific Advisor
Kirill A. Puzanov
Cand. Sci. (Geogr.), Assoc. Prof. at the Higher School of Urban Studies
ORCID: 0000-0002-2236-5743, e-mail: kpuzanov@hse.ru

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract
The methodological aspects of conducting qualitative near-sociological studies of informal communities in the context of urban studies have been studied. The paper analyzes the research approach transformation in the study of youth groups in the historical district of Rzhevka-Porokhovye in the Krasnogvardeysky district of St. Petersburg. The object of the research is the youth communities of the district, the subject is the informal rules and patterns of their intra-group interaction. The purpose of the study is to establish and systematize a set of unspoken rules that have been used for successful implementation of the included observation method in the study of closed social groups. The study result is a consolidated methodological analysis of the basic informal rules used to implement inclusive monitoring of youth groups in a specific urban environment. This study is a generalization of the results obtained in the framework of a successfully presented Master's thesis in Urban Planning at the Higher School of Economics (Moscow) on the topic "Urban planning factors in youth groups formation: St. Petersburg's Rzhevka-Porokhovye district case". The established methodology of working with complex communities is of applied importance for urban and sociological research, as well as for working with youth.

Keywords
Included observation, urban youth, urban research, urban youth communities, urban communities, deviant behavior, youth subculture, youth community, uncontrolled youth, post-subcultural research, Rzhevka-Porokhovye, urban sociology, youth sociology, subcultural sociology

For citation: Glum T.P. (2026) Enabled surveillance in the youth community: informal rules and practices of interaction. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 229-242.

© Glum T.P., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее исследование посвящено актуальной урбанистической проблеме: существованию и специфике функционирования неформальных молодежных сообществ в условиях современного российского мегаполиса. Несмотря на общую тенденцию к снижению уровня зарегистрированной преступности, повсеместно фиксируется устойчивое присутствие подобных сообществ, что подтверждается официальной статистикой. В частности, Следственный комитет Российской Федерации (далее – РФ, Россия) регулярно отмечает тенденцию к «омоложению» преступности[1]. Среди нее доминирующее положение занимает именно групповая преступная деятельность[2].

Актуальность данной проблематики остро проявляется в Санкт-Петербурге – втором по значимости городе России. В последние годы в городе наблюдается заметный рост девиантного поведения среди подростков и молодежи, включая случаи групповой преступности[3]. Это ставит острые вопросы к эффективности действующей молодежной политики как на федеральном, так и на региональном уровнях[4]. Деятельность некоторых молодежных сообществ в Санкт-Петербурге носит ярко выраженный характер: она проявляется в массовом нанесении граффити на городскую инфраструктуру, например, остановочные павильоны[5]. Иногда своеобразным «нападениям» подвергаются значимые объекты транспортной системы, включая вагоны трамваев[6]. Мотивы, лежащие в основе такого девиантного поведения, часто остаются неясными из-за объективных сложностей в проведении исследований.

Сложность работы с данными молодежными сообществами обусловлена рядом объективных факторов:

– высокая степень закрытости сообществ для внешнего наблюдателя;

– существенные коммуникативные барьеры, вызванные возрастными и мировоззренческими различиями;

– низкая готовность членов групп к конструктивному диалогу с представителями внешних социальных институтов.

Непонимание истинных мотивов и внутренней логики таких сообществ не позволяет формировать эффективные превентивные и корректирующие меры, что, в свою очередь, нивелирует попытки социального контроля и предотвращения формирования новых деструктивных объединений.

Исследование является неотъемлемой частью более крупной работы, выполненной в рамках подготовки диссертации по урбанистике. Целью диссертационного исследования являлось установление градостроительных факторов, влияющих на формирование и концентрацию молодежных группировок в исторически сложившемся районе Санкт-Петербурга – Ржевка-Пороховые. В ходе полевой работы возникла острая необходимость в понимании специфики неформальной символики и мотивов девиантного поведения, в частности, причин массового нанесения граффити на городскую инфраструктуру и смысла этих изображений.

Первоначально планировалось применение классических околосоциологических методов (опросы, интервью). Однако специфика изучаемой среды и закрытость респондентов сделали эти методы неэффективными. В связи с этим объектом настоящего исследования стали сами молодежные сообщества района Ржевка-Пороховые. Для их изучения выбран метод включенного наблюдения.

В процессе адаптации к полевым условиям стало очевидно, что для установления контакта и получения доверия членов сообществ требуется нетиповой, этнографически ориентированный подход. Этот подход должен включать строгое соблюдение ряда неформальных, или «уличных», правил взаимодействия. Таким образом, предметом исследования выступают именно эти особые, негласные правила взаимодействия, необходимые для успешной интеграции в структуру молодежных групп.

---

[1] Интервью Председателя Следственного комитета «Российской газете» «Опасный возраст». Режим доступа: https://murmansk.sledcom.ru/news/item/1798336/ (дата обращения: 29.11.2025).

[2] Кровь не на экране: почему подростковая преступность в России выросла на треть? Режим доступа: https://www.gazetametro.ru/articles/krov-ne-na-ekrane-pochemu-podrostkovaja-prestupnost-v-rossii-vyrosla-na-tret-20-04-2024 (дата обращения: 29.11.2025).

[3] «Дети стали более ожесточенными»: Число преступлений, совершенных подростками, выросло в Петербурге за год. Режим доступа: https://www.spb.kp.ru/daily/27611/4937866/ (дата обращения: 29.11.2025).

[4] Провал молодежной политики Смольным привел к росту подростковой преступности. Режим доступа: https://peterburg.media/proval-molodezhnoy-politiki-smolnym/ (дата обращения: 29.11.2025).

[5] Около четырех тысяч остановок Петербурга отмыли от вандальных надписей с начала этого года. Режим доступа: https://tvspb.ru/news/2023/04/23/v-peterburge-nachali-otmyvat-ostanovki-ot-gryazi-posle-zimy (дата обращения: 29.11.2025).

[6] Петербургский суд огласил приговор вандалам, изрисовавшим трамваи на Юрия Гагарина. Режим доступа: https://78.ru/news/2025-01-29/peterburgskii-sud-oglasil-prigovor-vandalam-izrisovavshim-tramvai-na-yuriya-gagarina (дата обращения: 29.11.2025).

Целью настоящего исследования является установление и систематизация комплекса неформальных правил, критически важных для успешной реализации методики включенного наблюдения в составе молодежных сообществ. Ожидаемым результатом представляется формирование набора эмпирически обоснованных негласных правил, которые могут быть использованы исследователями при работе с закрытыми молодежными группировками в специфических городских условиях.

КЕЙС РАЙОНА РЖЕВКА-ПОРОХОВЫЕ

При выборе вектора исследования, обусловленного широким общественным резонансом вокруг сериала «Слово пацана» в 2023 г., было принято решение сфокусироваться на изучении молодежных сообществ в контексте урбанистики. Деятельность таких сообществ неразрывно связана с городской средой. Так, возник исследовательский интерес к феномену вандализма как проявлению, затрагивающему различные сферы городской жизни, включая порчу транспортной инфраструктуры и нанесение граффити на фасады зданий.

Выбор Санкт-Петербурга в качестве объекта исследования был обоснован следующими факторами:

– исторический контекст города, связанный с его репутацией в 1990-е гг как «криминальной столицы»;

– адекватная транспортная доступность для проведения полевых работ;

– относительная открытость органов городской власти к диалогу и предоставлению необходимой информации.

При изучении молодежных сообществ критически важным аспектом является возможность беспрепятственного посещения ареала их распространения, так называемой «территории проживания» [1, с. 42].

Исследование сосредоточено на историческом районе Ржевка-Пороховые в Санкт-Петербурге. Данная территория охватывает два внутригородских муниципальных образования – муниципальных округа (далее – МО) – МО «Пороховые» и МО «Ржевка», – расположенных в границах Красногвардейского района. Выбор данной локации продиктован целенаправленным поиском территории, характеризуемой как «неблагополучный район». Обоснование выбора включало анализ следующих критериев:

– официальная статистика по общему количеству зарегистрированных преступлений в районе[7];

– значительное количество зафиксированных актов вандализма на данной территории[8];

– существующее мнение среди горожан относительно статуса района[9].

Важно отметить, что для местных жителей, а также для жителей других районов Санкт-Петербурга границы исследуемого пространства отличаются от административных. Фактически они очерчивают территорию, ограниченную МО «Пороховые» и МО «Ржевка» (вплоть до Кольцевой автомобильной дороги (КАД). Таким образом, речь идет о внутригородском варнакулярном районе.

В сборнике работ, посвященном молодежным группировкам, отмечается, что рассматриваемая категория жителей включает представителей двух возрастных когорт: подростков (10–14 лет) и молодежи (15–22 года). Авторы подчеркивают: «Корректно употреблять выражение подростково-молодежная группировка; для краткости мы иногда называем группировки молодежными» [1, с. 13].

Также следует констатировать, что в современной российской социологии существует тенденция называть практически все явления, связанные с молодежью, «субкультурой» [2, с. 24]. Однако в данном контексте представляется более корректным оперировать термином «молодежные сообщества.

Термин «молодежные группировки» выбран автором ввиду склонности сообществ исследуемой территории к деструктивным формам поведения, таким как вандализм, хулиганство и иные правонарушения. Это существенно отличает их, например, от сообщества «кэгэшников» в Москве – молодежи, проводящей время в районе Китай-города [3, с. 138]. Во-первых, сообщество, изученное И.А. Сапоговым, сформировано преимущественно «мигрантами» из других районов и Московской области. Во-вторых, его основная деятельность сосредоточена на праздном времяпрепровождении, употреблении алкоголя и сексуальной активности.

[7] Аналитическая справка «Оценка состояния «уличной» преступности в Санкт-Петербурге по итогам 2024 года». Режим доступа: https://zakon.gov.spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/koordinaciya-raboty-po-profilaktike-prestupnosti (дата обращения: 29.11.2025).

[8] Комментарий ООО «ЖКС № 2 Красногвардейского района» про вандализм. Режим доступа: https://vk.com/wall-166877316_46713 (дата обращения: 29.11.2025).

[9] Лидер движения «За Ржевку» Святослав Данилов рассказал о проблемах Ржевки-Пороховых. Режим доступа: https://spbvedomosti.ru/news/gorod/lider-dvizheniya-za-rzhevku-svyatoslav-danilov-rasskazal-o-problemakh-rzhevki-porokhovykh/ (дата обращения: 29.11.2025).

Сами респонденты не обладают четкой самоидентификацией своих объединений. В целом такая неопределенность является распространенным явлением, зафиксированным, например, при изучении молодежных объединений на Китай-городе [4].

Ключевым отличием исследуемых молодежных группировок района Ржевка-Пороховые является их сексизм – это исключительно мужские сообщества. Отмечается, что это является распространенным признаком, позволяющим дифференцировать молодежные группировки от более широких молодежных объединений [1].

В рамках первичной концептуализации рассмотрены следующие методы исследования:

– опросы;
– глубинные интервью;
– сбор ментальных карт.

Однако на начальном этапе исследования применение всех трех методов оказалось нецелесообразным.

В городских исследованиях часто применяются количественные методы, среди которых анкетный опрос является наиболее популярным [5]. Опросы подразделяются на закрытые (анкетные) и открытые (интервью).

Основной проблемой при проведении опросов стал доступ к респондентам. Учитывая криминогенную обстановку и специфику территории, проведение уличных опросов в общественных пространствах района не гарантировало бы получения достоверных результатов. Более того, в ряде случаев это могло спровоцировать конфликт и создать риск для исследователя.

Глубинные интервью часто используются в урбанистике, поскольку именно они позволяют получать от респондентов подробные сведения о территории. М.Д. Алексеевский называет глубинные интервью «золотым стандартом» в антропологии [6, с. 23]. Тем не менее глубинные интервью сопряжены с той же проблемой поиска «точки входа».

Ментальные карты являются эффективным инструментом для выявления образа района. Они позволяют получить представление группы людей о территории, с которой они взаимодействуют [7]. В контексте работы с локальными сообществами они дают возможность выделить границы внутригородского варнакулярного района [8].

Однако при работе с районом Ржевка-Пороховые выявлен ряд сложностей:

– объективная опасность сбора ментальных карт на изучаемой территории;
– закрытость членов молодежных группировок в части взаимодействия с внешними лицами.

Первые недели исследования ограничились лишь посещением района, осмотром граффити и наблюдением за контингентом жителей.

Гипотеза исследования заключается в необходимости следования особым «уличным правилам» – неформальным правилам взаимодействия – для налаживания контакта с информантами.

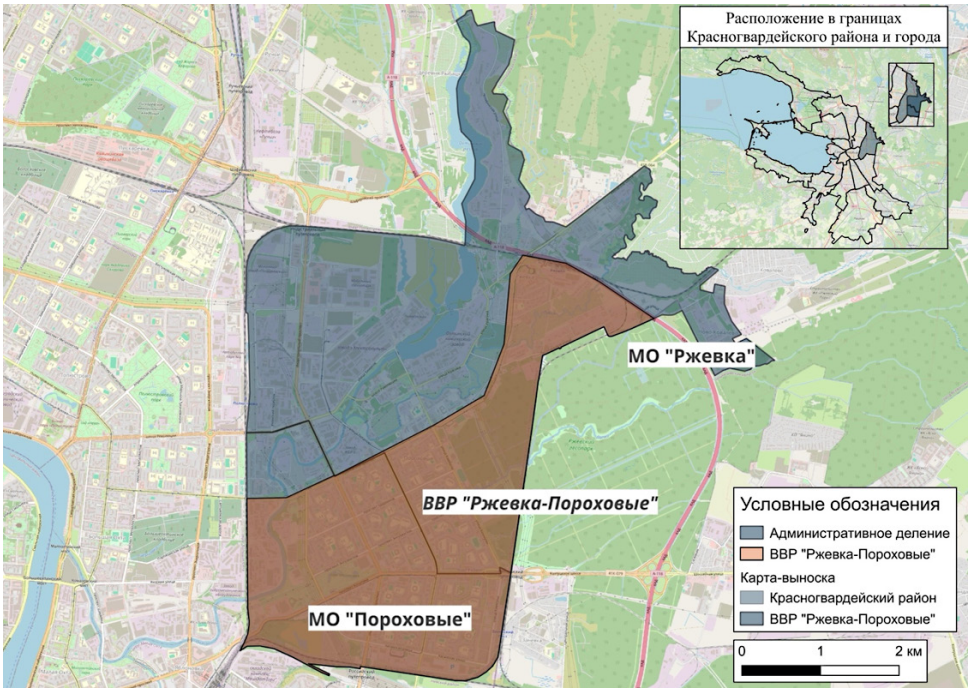
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование проводилось в 2025 г. в Санкт-Петербурге. Исследуемая территория отображена на карте-схеме на рисунке.

Основным методом исследования выбрано открытое включенное наблюдение. Реализация этого метода оказалась наиболее сложной задачей ввиду специфики изучаемой территории и сообществ. Успешное включение в группы требовало строгого соблюдения ряда неформальных правил взаимодействия, анализу и систематизации которых посвящена работа.

Исследование проводилось с января по июнь 2025 г. В ходе полевых исследований осуществлено взаимодействие с 14 людьми. Проведено 6 глубинных интервью и более 48 ч полевой работы суммарно. Самому младшему информанту было 16 лет, самому старшему – 27. Выбросов выборки при исследовании не наблюдалось, так как в молодежные группировки входят различные по возрасту подростки и молодежь, что отмечалось ранее.

Все полевые материалы анонимизированы с целью обеспечения безопасности как участников исследования, так и самого исследователя.



Примечание: ВВР – внутригородской варнакулярный район

Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Карта-схема исследуемой территории

В ПОИСКЕ МОЛОДЕЖНЫХ СООБЩЕСТВ

Первичной задачей в рамках исследования являлся поиск «точки входа» в среду локальных молодежных группировок, достаточной для проведения запланированных опросов и интервью. Первоначально стратегия исследования не предусматривала применение метода включенного наблюдения. Для установления контакта с потенциальными респондентами задействован цифровой ресурс – социальная сеть «ВКонтакте». Поиск релевантных сообществ осуществлялся посредством комбинации гео-ориентированных и тематических ключевых слов: «Ладожская» (наиболее часто используемый жителями топоним, связанный с ближайшей станцией метрополитена), «Подслушано» (универсальный маркер локальных пабликов) и «Ржевка» (привычное для жителей наименование района). В результате анализа выявлено сообщество с наибольшей численностью подписчиков, в котором было размещено объявление о поиске респондентов для проведения районного исследования. Таким образом, первоначальный методологический план предполагал реализацию классической модели социального опроса и интервьюирования [5].

Для минимизации потенциальных рисков на этапе подготовки к первой встрече исследователь предпринял ряд превентивных мер, основанных на распространенных в городской среде представлениях о нормах поведения молодежных сообществ: спортивная одежда и короткая стрижка. Первая встреча оперативно трансформировалась из формального диалога в совместную «прогулку» по территории. В ходе этой прогулки со стороны членов молодежной группировки последовало предложение о совместном употреблении алкогольных напитков и табачной продукции. Фактически запланированный формат опроса и интервью по договоренности претерпел внезапную трансформацию в формат включенного наблюдения.

Последующее ретроспективное осмысление этого опыта информантами показало, что вопрос идентификации личности исследователя был для них критически важным. Респонденты отмечали, что отказ от участия в совместном употреблении спиртного или проявление поведения, не соответствующего их представлениям о «пацанской» манере общения, с высокой вероятностью привел бы к быстрому прекращению контакта без возможности его возобновления.

Автор исследования стал одним из первых внешних лиц, которому члены ряда сообществ района предоставили информацию о своих практиках, включая особенности использования граффити как формы коммуникации. Решение о продолжении взаимодействия принималось информантами коллегиально: они активно обсуждали личность исследователя, прорабатывая различные сценарии, в том числе вероятность того, что автор может являться сотрудником правоохранительных органов. Этот процесс своеобразной

«верификации» был выявлен по значительному количеству пересылок исходного поста в закрытых чатах молодежных группировок. По словам информантов, это было необходимо для принятия коллективного решения о допустимости дальнейшего диалога.

Основные характеристики задействованных в исследовании сообществ представлены в табл. 1.

Таблица 1

Изученные молодежные сообщества района Ржевка-Пороховые

Название сообщества	Кем установлено название	Описание	Взаимодействие
«Скейтеры»	Информанты	Катание на скейтборде, граффити-культура	+
«Граффитисты»	Информанты	Граффити-культура, вандализм трамваев, электричек	+
«Нарко-тусовка»	Автор	Употребление и распространение наркотических веществ	+
«Ультрас»	Информанты	Активные фанаты футбольного клуба «Зенит»	–
«Офники»	Информанты	«Околофутбольное движение» – драки с неформальной молодежью («нефорами»), совместное употребление алкоголя	+
«Андеграунд»	Информанты	Драки с членами других сообществ, совместное употребление алкоголя, граффити-культура	–
«Скинхеды»	Информанты	Драки с мигрантами, разжигание межнациональной розни, избиение лиц-наркоманов	+
«Дрифтеры»	Автор	Уличные гонки, дрифт-тусовки на парковках торговых центров	–

Составлено автором по материалам исследования

Проведенный анализ первоначальных этапов полевой работы выявил необходимость существенной методологической адаптации, продиктованной особенностями исследуемой социальной среды. Установлено, что значительная часть локальных молодежных формирований функционирует без формально закрепленного экзогенного или эндогенного наименования, что потребовало от исследователя принятия решения о конструировании рабочего топонима для целей категоризации эмпирического материала.

К современным методам исследования сообществ относят кейс-стади (с англ. case study – «изучение случая»). Непосредственным полевым аналогом, позволяющим достичь глубины понимания внутренней динамики, выступает включенное наблюдение [9].

Сущностное определение включенного наблюдения постулирует интеграцию исследователя в операционную часть сообщества с активным участием в его повседневной жизнедеятельности [5]. В классической методологии включенное наблюдение традиционно рассматривается как длительный метод, требующий значительного временного охвата для достижения эффекта инсайдерства. Однако существует подход, допускающий ускоренное внедрение в изучаемое сообщество [10].

Ключевым тактическим параметром при реализации этого метода является степень осведомленности объекта исследования о статусе наблюдателя. Оно может быть скрытым и открытым [5]. При этом реализация открытого наблюдения сопряжена с более высокими аналитическими и этическими сложностями. Члены сообщества полностью осознают факт наблюдения, что неизбежно активирует механизмы социального контроля и потенциального искажения естественного поведения (эффект реактивности), требуя от исследователя постоянной валидизации получаемых данных.

Автор исследования предлагает несколько ключевых объяснений повышенной инициативности со стороны самих молодежных сообществ.

1. Город как сцена для конструирования идентичности. Для подобных молодежных сообществ городская среда функционирует как сцена, на которой они выступают в роли производителей смыслов и социальных идентичностей [11]. В рамках этого пространства они апробируют свои социальные навыки и выстраивают приемлемые для них системы взаимоотношений. При этом для участников в ряде

аспектов критически важно внешнее признание. Например, нанесение граффити является формой, направленной на визуальную фиксацию их присутствия для широкого круга горожан. Однако, поскольку девиантное поведение сообщества в большинстве случаев порицается, взаимодействие с исследователем могло быть воспринято как безоценочная возможность получить внешнюю валидацию их деятельности.

2. Поиск признания со стороны «мира взрослых». Значительная часть членов группировок находится в подростковом возрасте (14–19 лет), для которых мир взрослых часто ассоциируется с непринятием и потенциальной угрозой. Возможность представить результаты своего творчества инициированному представителю «взрослого мира» с ожиданием как минимум отсутствия критики стала важным стимулом для своеобразного «сотрудничества».

3. Профориентационный запрос. Подростки активно находятся в поиске своего места в социуме, что включает выбор будущей профессиональной траектории. Общение с исследователем (студентом) воспринималось ими как доступная и неформальная форма профориентационной консультации.

Эта внутренняя мотивация, основанная на поиске признания и получении информации, значительно облегчила установление первичного контакта с информантами. Более того, именно эта заинтересованность спровоцировала эффект «снежного кома»: каждая последующая встреча с информантами естественным образом приводила к знакомству с новыми членами сообщества.

ЗАКОНЫ УЛИЦЫ

Специфика района часто требует от исследователя определенной подготовки. При исследовании района Купчино в Санкт-Петербурге была отмечена необходимость «знания правил» и «знания места» [12, с. 12]. Морфологическое и социальное сходство Купчино и Ржевки-Пороховых (сходные даты застройки, типы застройки, социальный состав населения) обусловливает применимость тех же критериев.

«Знание правил» подразумевает понимание негласных норм социального взаимодействия, которые являются очевидными для местных жителей, но не для внешних наблюдателей [12]. Так, продолжительный (свыше двух секунд) невербальный зрительный контакт в центральных районах может быть проигнорирован или интерпретирован как оценка внешнего вида или стиля одежды. В Ржевке-Пороховых, в частности на фуд-корте торгового центра «Июнь», этот жест функционирует как общепринятый сигнал предъявления претензии и способен немедленно инициировать конфликт.

«Знание места» представляет собой условный перечень локаций, посещение которых не рекомендуется либо в одиночку, либо в определенное время суток [12]. В качестве примера в исследуемом районе можно привести территорию, прилегающую к Автодорожному колледжу (площадка № 2), в квартале, ограниченном проспектами Ударников, Наставников, Индустриальным и Ириновским. Именно учет этого аспекта – негласных поведенческих протоколов – стал критически важным фактором, позволившим минимизировать риски и обеспечить успешное проведение первых встреч.

Уже в процессе проведения первых встреч были выявлены многие новые факты о молодежных сообществах. Например, изучение граффити выявило более сложную картину, нежели просто акт вандализма. На объектах городской инфраструктуры и фасадах зданий преобладающим типом надписей является «тег».

Теггинг – это форма граффити, выступающая аналогом метки или подписи, которая четко устанавливает авторство художника или группы. Действие «затегать» – нанесение тега – является инструментом присвоения пространства, сигнализирующим о присутствии индивида или группировки на данной территории.

Ключевыми факторами теггинга являются:

– анонимность – личность автора тега должна быть известна только узкому кругу (своей группировке или друзьям), «деанон» (разглашение авторства) считается серьезным проступком в граффити-среде;

– закрытость для внешнего мира – теги формируют своего рода «ключ доступа» к городу для молодежных сообществ (то, что для обывателя выглядит как рисунки вандалов, для членов сообществ служит навигационной системой в пространстве).

В ходе взаимодействия члены граффити-сообщества охотно делились с исследователем способами нанесения тегов и примерами их расшифровки. Респондент (27 лет, граффитист) отметил, что несколько лет назад попытки внешних лиц (например, городских служб) под видом общения выяснить авторство тегов вызывали острую реакцию. Такие попытки скрытого включенного наблюдения приводили к физическому насилию.

В ответ на вопрос о причинах готовности взаимодействовать с исследователем респондент выделил следующие аспекты, повлиявшие на продолжение диалога во время личной встречи:

– открытость – исследователь не скрывал своего внешнего статуса по отношению к сообществу и продемонстрировал студенческий билет;

– отсутствие осуждения граффити-культуры;

– соответствующий внешний вид – спортивный стиль одежды, отсутствие определенных неформальных атрибутов (например, длинных волос).

Открытость к диалогу не была случайной. Эмпирически выделены основные «правила», которым должен следовать эксперт в полевой работе, поскольку их соблюдение является фактором успешного вхождения в исследуемую группу.

Стиль одежды оказался одним из важнейших факторов. Классический стиль, по мнению респондентов, вызвал бы отторжение и прекращение диалога. Одежда, по общепринятому мнению уличных сообществ, должна быть не только практичной, но и нейтральной с точки зрения субкультурных маркеров. Для исследователя выбор стиля одежды был напрямую связан с безопасностью. Неверный выбор может спровоцировать конфликт с другими уличными группами. Например, представители «спортиков» или «офников» могут инициировать конфликт из-за ношения одежды определенных брендов (например, «Невиновных нет»). Процесс «пояснить за шмот» (объяснить причину ношения конкретной вещи) может закончиться избиением и «снятием шмота» (изъятием одежды).

Автором составлена табл. 2, конкретизирующая некоторые правила поведения, необходимые для успешного включенного наблюдения.

Таблица 2

Правила включенного наблюдения в молодежной группировке

Правило	Обоснование	Источник
Спортивный стиль одежды	Удобство перемещения в городском пространстве, налаживание контакта с членами социальной группы	[1, с. 37]
Выбор бренда одежды	Налаживание контакта с членами социальной группы. За неположенный по «статусу» бренд может возникнуть необходимость «пояснить» (быть вовлеченным в драку), например, «Невиновных нет», North Gang, Stone Island	[1, с. 203]
Короткая стрижка	Налаживание контакта с членами социальной группы	[1, с. 38; 13, с. 203]
Употребление никотинсодержащей продукции	Налаживание контакта с членами социальной группы в аспекте курения (скейтеры, многие граффитисты) и его избегания (спортики)	[13, с. 195]
Употребление алкоголя	Налаживание контакта с членами социальной группы в аспекте употребления (скейтеры, многие граффитисты), избегания («спортики»), изучение «бухландшафта» (англ. drinkspace), более раскрепощенное общение с членами группировки	[13, с. 195; 14, с. 116]
Избегание неформальных аспектов внешности	Налаживание контакта с членами социальной группы. Принятие за «нефора» чревато плохим контактом, а в ряде случаев – резким конфликтом (скинхеды, «спортики»)	[1, с. 38; 13, с. 195]
Грамотное использование символики	Налаживание контакта с членами социальной группы, использование символов, например, характерной для субкультуры скинхедов, может привести к конфликту	[15, с. 84]

Окончание табл. 2

Правило	Обоснование	Источник
Знания о мире спорта	Необходимые силовые навыки для перемещения в городском пространстве, уважение к физической подготовке участника сообщества, использование средств индивидуальной мобильности (например, скейтборд) для перемещения в городском пространстве	[13, с. 118; 16, с. 295]

Составлено автором по материалам исследования

Следование установленным поведенческим протоколам и демонстрация уважения к негласным нормам сообществ стали важным методологическим условием для установления доверительных отношений. Только после того, как респонденты убедились в отсутствии скрытых намерений (например, сбора компромата для правоохранительных органов или осуждения их деятельности), удалось добиться устойчивого контакта с ключевыми фигурами исследуемых групп. Более того, эта адаптация не только обеспечила доступ к информации, но и напрямую гарантировала безопасность исследователя. Демонстрируемая осведомленность о локальных правилах (например, в отношении внешнего вида) нейтрализовала потенциальные угрозы и минимизировала риск эскалации конфликтов с другими уличными группами.

ПРАКТИКИ ВКЛЮЧЕННОГО НАБЛЮДЕНИЯ

Центральной методологической дилеммой включенного исследования выступает определение оптимальной степени вовлеченности исследователя. Типология ролей включенного наблюдателя, согласно Дж. Спрэдли, делится на три степени [17]. Роли исследователя в конкретном исследовании распределены по критерию степени вовлеченности в зависимости от типа участия (табл. 3).

Таблица 3

Степень вовлеченности в наблюдении

Степень вовлеченности	Тип участия	Пример в исследовании
Высокая	Полный	Не практиковалось
	Активный	Участие в создании граффити
Низкая	Умеренный	Участие в распитии алкогольных напитков, посещение «своих мест»
	Пассивный	Экскурсия по району
(Без вовлечения)	Неучастие	Не практиковалось

Составлено автором по материалам источника [17]

Наибольшей методологической и этической сложностью в проведении исследования оказался риск вживания в роль. На это влияли две категории факторов:

– личностные факторы – повышенный интерес к изучаемой тематике, дефицит социальных контактов исследователя вне контекста исследования, а также совпадение мнений и мировоззрения по ряду вопросов;

– внешние факторы – проявление симпатии со стороны информантов, а также минимальное различие между обыденным общением и взаимодействием в роли внешнего наблюдателя.

А.Г. Истомина в своей работе отмечает: «Иногда, вживаясь в роль участника, наблюдатель отдалялся от своей роли (наблюдателя). Это затрудняло фиксацию наблюдаемых событий <...> и грозила потерей исследовательской объективности» [10, с. 84]. Подобное явление начало проявляться при повторном взаимодействии с информантами.

Первые встречи с представителями молодежи не оправдали ожиданий. Вместо стереотипного образа «гопников», слабо интеллектуально развитых людей респондентами оказались достаточно разносторонне развитые личности. Например, один из информантов (22 года, скейтер) в «обычной» жизни является географом, а его хобби вне молодежной группировки – чтение. Другой респондент (16 лет, граффитист) увлекается урбанистикой и кинематографом.

А. Коэн объясняет формирование субкультуры молодых правонарушителей разочарованностью своим положением в жизни [5; 18]. Во многом этот тезис находит подтверждение в рассказах информантов. Так, один из представителей группировок (16 лет, граффитист) поделился историей о полном безучастии родителей к его интересам и хобби с раннего возраста. Исследователи пишут об этой молодежи следующим образом: «Поскольку общество ими пренебрегает, они пытаются обрести чувство собственного достоинства, создавая делинквентную субкультуру, где отвергаются ценности среднего класса и приветствуется нонконформизм (правонарушения, вандализм, разрушения и пр.)» [5].

В ходе проведения исследования автор столкнулся с повышенным интересом информантов к его личности, включая желание обсуждать темы вне рамок исследования и предложения совместного досуга. Например, во время экскурсии по району один из информантов (22 года, скейтер) предложил остаться в гостях на ночь. Аналогичная ситуация произошла и во время полевых наблюдений: при осмотре заброшенных строений промышленной зоны, используемых для граффити, один из информантов (16 лет, граффитист) по собственной инициативе стал делиться личными мыслями и предложил продолжить общение после «прогулки».

В конечном счете сложилось понимание того, что многие представители молодежных сообществ испытывают глубокий стресс из-за отсутствия понимания со стороны взрослых. Общение с исследователем они воспринимают как возможность поделиться важными для себя мыслями, продемонстрировать творческие достижения (например, граффити) без страха быть осужденным или получить порицание. Таким образом, неизбежно возникает риск подмены социального статуса для исследователя. Это может повлечь за собой эффект снисхождения – тенденцию давать происходящему положительную оценку [5].

В то же время можно отметить и положительные качества информантов. Например, после глубинного интервью один из членов молодежных сообществ проследил за исследователем в торговом центре возле станции метрополитена «Ладожская». Позже, объясняя свой поступок, информант отметил: «Я просто видел, как ты позитивно с кассиром общался в “Теремке”. Аж улыбнулся» (16 лет, граффитист). Оказалось, что на решение о дальнейшем сотрудничестве с исследователем повлияло вежливое отношение автора к сотруднице сферы услуг.

Среди молодежных сообществ района Ржевка-Пороховые уважительное отношение к женщинам является одним из наиболее значимых правил, общих для всех изученных групп. За непристойное отношение к девушке участник сообщества может быть исключен из него. С. Стивенсон отмечает, что уважение к женщинам является своеобразным типовым элементом моральных устоев «пацанских» сообществ [13]. М.О Белашова в своем исследовании отмечает: «Наиболее часто подростковые субкультуры рассматривают через призму девиантного и даже делинкветного поведения. Недостатком этого подхода является то, что подростковым субкультурам заведомо отводится деструктивная роль в процессе социализации. В этих теориях игнорируются позитивные функции этих сообществ» [19, с. 183].

Важным аспектом являлась этика проведения исследования. Возникло понимание того, что осуждение интересов респондентов или резкое завершение общения после взаимодействия могут оказаться травмирующими. Таким образом, респонденты, особенно подростки (14–19 лет), могут окончательно разочароваться в «мире взрослых».

Изначально предполагалось сугубо практическое применение результатов изучения района, например, создание сборника рекомендаций для органов власти по выявлению авторов граффити. Органы власти Санкт-Петербурга проявили достаточный интерес к такого рода данным. Тем не менее Дж. Масионис в своей работе отмечает: «Социологи обязаны гарантировать безопасность участников опроса, защищая неприкосновенность частной жизни людей, вовлеченных в исследовательскую программу, даже если на них оказывается давление извне» [20, с. 70]. В конечном счете автором было принято решение не только обеспечивать полную анонимность респондентов в исследовании, но и не использовать в научной работе часть полученных сведений и материалов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе изучения молодежных сообществ варнакулярного района Ржевка-Пороховые в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга автор столкнулся с необходимостью установления контакта с молодежными сообществами, формирующими облик данной территории. В ходе предварительного этапа выяснилось, что применение стандартных околосоциологических форм урбанистического исследования

является нецелесообразным вследствие закрытости данных сообществ и сопряженных с прямым сбором данных рисков. В результате выбран формат открытого включенного наблюдения. В процессе его проведения выявлена задача определить и применять неформальные правила взаимодействия. Они были необходимы для успешной реализации метода включенного наблюдения.

В рамках полевой работы зафиксировано более 48 ч активности, проведено взаимодействие с 14 респондентами и осуществлено 6 глубинных интервью. Разброс возрастов информантов (от 16 до 27 лет) позволил охватить как подростковую, так и более взрослую молодежь.

Несмотря на заявленный открытый формат, включенное наблюдение приобрело активный характер. Молодежные сообщества продемонстрировали позитивный настрой и выразили инициативу по вовлечению автора исследования в их повседневную жизнь. Было идентифицировано 9 основных сообществ района, из которых удалось установить контакт с пятью.

Основными мотивами проявления такой инициативы со стороны информантов были потребность во внешней оценке своей деятельности, стремление к комфортному контакту со взрослым лицом, а также профориентационный интерес. Формат такого общения создал определенные методологические сложности (риски безопасности, проявление эффекта снисхождения). Тем не менее именно этот способ изучения процессов подобного типа оказался наиболее результативным, обеспечив доступ к уникальным данным, например, сведениям о граффити и социальным портретам членов сообществ.

В ходе работы верифицированы ключевые особенности методики проведения исследования. Строгое следование специфическим «уличным правилам» позволило обеспечить как повышенную безопасность исследователя, так и больший комфорт для членов изучаемых сообществ.

Налажен контакт с органами исполнительной власти Санкт-Петербурга, которые подтвердили актуальность проблематики исследования. Основная сложность в пресечении девиантного поведения молодежи заключается в слабом понимании мотивации сообществ и невозможности установления контакта со стороны взрослых людей.

В процессе включенного наблюдения апробированы различные практики, включающие разные степени вовлеченности (от низкой до высокой) и типы участия (пассивное и активное). Это позволило установить конкретные факторы, обусловившие открытость информантов к сотрудничеству, а также выявить ряд позитивных характеристик исследуемых молодежных сообществ.

Настоящее исследование, будучи методологически сложным, оказалось сопряжено с серьезной моральной дилеммой. Столкновение с жизнью закрытых сообществ, необходимость балансировать между требованиями исследовательской академичности и общепринятыми нормами морали стали тяжелым испытанием. Выбор между эффективным получением данных для органов власти и обеспечением этичности исследователя в части соблюдения безопасности членов сообщества требовал постоянного поиска баланса. Этот опыт оказал глубокое влияние на профессиональную и личную позицию автора, заставив пересмотреть границы допустимого в полевой работе. В итоге выработаны решения, позволяющие одновременно гарантировать безопасность всех участников и сохранять высокую практическую ценность полученных результатов.

Список литературы

1. Громов, Д. В. Молодежные уличные группировки: введение в проблематику: сборник / Институт этнологии и антропологии им. Н. Н. Миклухо-Маклая РАН, Российская ассоциация исследований женской и гендерной истории; составитель Д.В. Громов. – Москва: Институт этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН, 2009. – 338 с. – ISBN 978-5-8396-0505-0. – EDN QONESJ.
2. Кудряшов, М. А. Субкультура и после нее: история фундаментального понятия молодежных исследований / М. А. Кудряшов // Этнографическое обозрение. – 2014. – № 1. – С. 23–32. – EDN RXTCAD.
3. Сапогов, И. А. Молодежная тусовка в городском пространстве: случай КГ (Китай-города) / И. А. Сапогов // Фольклор и антропология города. – 2024. – Т. 6, № 4. – С. 62-83. – DOI 10.22394/2658-3895-2024-6-4-62-83. – EDN CJUWSI..
4. Сапогов, И. Опыт построения обоснованной теории на материале молодежного сообщества Китай-города / И. Сапогов // Городские исследования и практики. – 2024. – Т. 9, № 4. – С. 134-144. – DOI 10.17323/usp942024134-144. – EDN EUMQBE.
5. Руденко, Л. Д. Социологические методы исследования в урбанистике: методические указания. Ярославль: ЯрГУ, 2012. – 44 с.

6. Алексеевский, М. Д. Прикладная городская антропология / М. Д. Алексеевский // Управление развитием территории. – 2015. – № 1. – С. 20–24.
7. Митин, И. И. Ментальные карты как инструмент комплексного культурно-географического исследования: анализ подходов / И. И. Митин // Географический вестник. – 2018. – № 4(47). – С. 21–33. – DOI 10.17072/2079-7877-2018-4-21-33. – EDN YTTYJF.
8. Пузанов, К. А. Территориальные границы городских сообществ / К. А. Пузанов // Социология власти. – 2013. – № 3. – С. 27–38. – EDN RYYXVZ.
9. Добреньков, В. И., Кравченко, А. И. Методы социологического исследования. М., 2004. – 544 с.
10. Истомина, А. Г. Краткосрочное включенное наблюдение: опыт достижения ролей с высокой степенью вовлеченности / А. Г. Истомина // Социология: методология, методы, математическое моделирование. – 2013. – № 37. – С. 75–103. – EDN RWGMDJ.
11. Омельченко, Е. Концепт культурной сцены как теоретическая перспектива и инструмент анализа городских молодежных сообществ / Е. Омельченко, С. Поляков // Социологическое обозрение. – 2017. – Т. 16, № 2. – С. 111–132. – DOI 10.17323/1728-192X-2017-2-111-132. – EDN ZDPCVN.
12. Желнина, А. А., Зиновьев, А. А., Кулева, М. И. «На районе»: молодежные солидарности на городской периферии / А. А. Желнина, А. А. Зиновьев, М. И. Кулева // Социологические исследования. – 2013. – № 10. – С. 69–76. – EDN RDRNVN.
13. Стивенсон, С. Жизнь по понятиям: уличные группировки в России. Страна ОЗ, 2017. – 304 с.
14. Wilkinson, S. Alcohol, Young People and Urban Life / S. Wilkinson // Geography Compass. – 2015. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 115–126. – DOI 10.1111/ gec3.12194.
15. Малахова, Е. В. Эстетика символа в современной молодежной субкультуре / Е. В. Малахова // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2013. – Т. 4, № 2. – С. 82–88. – EDN QQKFRM.
16. Крутских, П. Ю. Скейтбординг как инструмент прочтения города / П. Ю. Крутских // Мониторинг общественного мнения. – 2019. – № 1. – С. 292–310.
17. Spradley, J. P. Participant Observation. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.
18. Hartung, F. E., Cohen, A. K. Delinquent Boys: The Culture of the Gang. American Sociological Review. – 1955. – 20.
19. Белашова, М. О. Концептуальные основы изучения подростковой субкультуры в социологической науке / М. О. Белашова // Наука. Инновации. Технологии. – 2010. – № 68. – С. 177–184. – EDN MNKDFB.
20. Масионис, Дж. Социология. Санкт-Петербург, 2004. – 751 с.

References

1. Gromov, D. V. (2009). *Youth street groups: an introduction to the problems*. Moscow: Institute of Ethnology and Anthropology of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
2. Kudryashov, M. A. (2014). Subculture and after it: the history of the fundamental concept of youth research. *Ethnographic review, 1*, 23–32. (In Russian). https://doi.org/10.31857/S50000392-4-1
3. Sapogov, I. A. (2024). Youth get-togethers in urban space: a case (Kitay-gorod). *Folklore and anthropology of the city, 6*(4), 62–83. (In Russian). https://doi.org/10.22394/2658-3895-2024-6-4-62-83
4. Sapogov, I. A. (2024). The experience of building a sound theory based on the material of the youth community of Kitay-gorod. *Urban research and practice, 9*(4), 134–144. (In Russian). https://doi.org/10.17323/usp942024134-144
5. Rudenko, L. D. (2012). *Sociological research methods in urban studies: methodological guidelines*. Yaroslavl: Yaroslavl State University. (In Russian).
6. Alekseevsky, M. D. (2015). Urban anthropology. *Territory development management, 1*, 20–24. (In Russian).
7. Mitin, I. I. (2018). Mental maps as a tool for comprehensive cultural and geographical research: an analysis of approaches. *Geographical bulletin, 4*(47), 21–33. (In Russian).
8. Puzanov, K. A. (2013). Territorial boundaries of urban communities. *Sociology of power, 3,* 27–38. (In Russian).
9. Dobrenkov, V. I., Kravchenko, A. I. (2004). *Methods of sociological research*. Moscow. (In Russian).
10. Istomina, A. G. (2013). Short-term included observation: the experience of achieving a role with a high degree of involvement. *Sociology: methodology, methods, mathematical modeling, 37*, 75–103. (In Russian).
11. Omelchenko, E. L., Polyakov, S. I. (2017). The concept of the cultural scene as a theoretical perspective and an analysis tool for urban youth communities. *A sociological review, 16*(2), 111–132. (In Russian). https://doi.org/10.17323/1728-192X-2017-2-111-132
12. Zhelnina, A. A., Zinoviev, A. A., Kuleva, M. I. (2013). "In the district": youth solidarity on the urban periphery. *Sociological research, 10*, 69–76. (In Russian).

13. Stevenson, S. (2017). *Life according to concepts: street groups in Russia*. Moscow: Strana OZ. (In Russian).
14. Wilkinson, S. (2015). Alcohol, Young People and Urban Life. *Geography Compass, 9*(3), 115–126. https://doi.org/10.1111/gec3.12194
15. Malakhova, E. V. (2013). The symbol of aesthetics in the modern youth subculture. *Izvestiya Moscow State Technical University, 4*(2), 82–88. (In Russian).
16. Krutskikh, P. Y. (2019). Skateboarding as a tool for exploring the city. *Monitoring of public opinion, 1,* 292–310. (In Russian). https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.1.14
17. Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
18. Hartung, F. E., Cohen, A. K. (1955). Delinquent Boys: The Culture of the Gang. *American Sociological Review, 20*, 202.
19. Belashova, M. O. (2010). Conceptual foundations of the study of adolescent subculture in sociological science. *Science. Innovation. Technologies, 68*, 177–184. (In Russian).
20. Masionis, J. (2004). *Sociology*. St. Petersburg. (In Russian).

УДК 159.9 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-243-252

Особенности мотивации аффилиации у студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья

Горожанкин Алексей Александрович

Аспирант

ORCID: 0009-0003-7494-7942, e-mail: 89854747573@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Обобщены результаты эмпирического анализа особенностей мотивации иностранных студентов, обучающихся в российских вузах. Ключевое направление анализа – выявление различий в структуре мотивации к социальной принадлежности у представителей ближнего и дальнего зарубежья. Проблематика адаптации иностранных обучающихся к условиям российской образовательной среды делает изучение мотивации аффилиации особенно значимым с прикладной точки зрения. В исследовании участвовали: 108 учащихся из государств-участников Содружества Независимых Государств и 72 студента из дальнего зарубежья в возрасте 21–28 лет. Выборка позволила избежать смещения результатов, связанных с содержанием конкретных учебных программ или профессиональной ориентацией. Исследование особенностей общения иностранных студентов на основании результатов анкетирования. Для особенностей мотивации аффилиации применялась методика «Мотивация аффилиации» А. Мехрабиана в модификации М.Ш. Магомед-Эминова. Установлено, что большинство иностранных студентов не испытывают выраженной потребности в принятии или выраженного страха отвержения и характеризуются балансом между направленностью на аффилиацию и страхом отвержения. У иностранных студентов, прибывших из стран дальнего зарубежья, заметно чаще фиксируется уравновешенность компонентов мотивации, ориентированной на межличностные связи. Однако при этом также более выражены стремление к социальному взаимодействию и опасения, связанные с возможностью социальной изоляции. У обучающихся из ближнего зарубежья, напротив, подобные показатели проявляются в менее интенсивной форме, что свидетельствует о различиях в переживании потребности принадлежать и быть принятыми в новой социокультурной среде.

Ключевые слова

Иностранные студенты, социально-психологическая адаптация, мотивация аффилиации, структура мотивации аффилиации, стремление к принятию, потребность в общении, страх отвержения

Для цитирования: Горожанкин А.А. Особенности мотивации аффилиации у студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья//Вестник университета. 2026. № 2. С. 243–252.

© Горожанкин А.А., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Peculiarities of affiliation motivation among students from and far abroad

Aleksei A. Gorozhankin
Postgraduate Student
ORCID: 0009-0003-7494-7942, e-mail: 89854747573@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The results of an empirical analysis of the motivation characteristics of foreign students studying at Russian universities have been summarized. The key area of the analysis is to identify differences in the structure of motivation for social belonging among representatives of the near and far abroad. The issue of foreign students' adaptation to the conditions of the Russian educational environment makes the study of affiliation motivation especially significant from an applied point of view. The study involved 108 students from the Commonwealth of Independent States and 72 students from abroad aged 21–28 years. The selection made it possible to avoid bias of results related to the content of specific training programs or professional orientation. The study of the international students' communication peculiarities based on the results of a survey. The method of Affiliation Motivation by A. Mehrabian, modified by M. Sh. Magomed-Eminov, was used to determine the specifics of affiliation motivation. It has been established that the majority of international students do not experience a pronounced need for acceptance or a pronounced fear of rejection and are characterized by a balance between orientation towards affiliation and fear of rejection. International students who have arrived from far-abroad countries are noticeably more likely to have balanced components of motivation focused on interpersonal relationships. However, the desire for social interaction and concerns about the possibility of social isolation are also more pronounced. Students from neighboring countries, on the contrary, show similar indicators in a less intense form, which indicates differences in the experience of the need to belong and be accepted in a new socio-cultural environment.

Keywords

International students, socio-psychological adaptation, affiliation motivation, structure of affiliation motivation, desire for acceptance, need for communication, fear of rejection

For citation: Gorozhankin A.A. (2026) Peculiarities of affiliation motivation among students from the Middle East and far abroad. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 243–252.

© Gorozhankin A.A., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения мотивации аффилиации у иностранных студентов объясняется практическими задачами решения проблемы адаптации этой категории студентов к обучению в российских вузах.

Успешная адаптация иностранных студентов подразумевает принятие норм и ценностей принимающей страны, что возможно только в процессе социального взаимодействия, а также включение личности и группы в социальную среду через решение проблем взаимодействия с другими людьми [1–4]. На основании этого можно констатировать, что успешная социально-психологическая адаптация иностранных студентов требует наличия стремления к этому взаимодействию, а также потребности в социальных контактах и принадлежности к группе, то есть мотива аффилиации.

Мотивация аффилиации у студентов в целом и у иностранных студентов в частности изучена недостаточно. Существующие исследования свидетельствуют о том, что у большинства студентов мотивация к общению снижена. Так, согласно данным исследования, проведенного О.В. Тимофеевой, только треть российских и иностранных студентов имеют выраженное стремление к общению [5]. Е.М. Тарасовой и Л.Н. Разуваевой установлено, что большинство студентов первого курса (97 %) характеризуются средним уровнем потребности к общению [6]. У остальных студентов выявлен низкий ее уровень. При этом почти 12 % студентов переживают выраженный страх быть отвергнутым. По данным, полученным В.С. Миногиной, утверждается, что 40 % студентов имеют низкую мотивацию аффилиации [7]. Согласно исследованию, проведенному И.Н. Окуленко, 60 % студентов имеют низкий и ниже среднего уровни потребности в общении, а высокий и выше среднего уровни выявлены только у 20 % [8].

Анализ доступной литературы не выявил эмпирических работ, в которых сопоставлялись бы особенности мотивации аффилиации у студентов, представляющих ближнее и дальнее зарубежье. Отсутствие подобных исследований указывает на недостаточную разработанность данной тематики в современной научной среде и подчеркивает ее актуальность для дальнейших психологических изысканий.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования – выявить и описать специфику мотивации аффилиации у иностранных студентов из государств-участников Содружества Независимых Государств (далее – СНГ) и стран дальнего зарубежья.

Гипотезой исследования является предположение о том, что студенты из стран дальнего зарубежья отличаются от студентов из государств-участников СНГ более выраженной мотивацией аффилиации.

В исследовательскую выборку вошло 180 иностранных студентов в возрасте от 17 до 28 лет (средний возраст – 20,8 года, стандартное отклонение – 2,3 года). Гендерный состав выборки представлен следующим образом: 73 участника – женского пола (40,5 %), 107 – мужского (59,5 %). Среди стран происхождения наиболее многочисленной группой были участники из Казахстана – 31,2 % (56 чел.). Далее следовали респонденты из Габона – 9,4 % (17 чел.), по 7,8 % (14 участников) составили студенты из Египта, Бенина, Азербайджана и Молдавии, по 3,8 % (7 чел.) – из Марокко и Турции, по 3,3 % (6 студентов) – из Армении, Грузии, Таджикистана и Вьетнама, 2,3 % (4 чел.) прибыли из Ирака, по 1,7 % (3 чел.) – из Киргизии, Узбекистана и Саудовской Аравии. Разнообразие географического происхождения респондентов, участвовавших в исследовании, позволило охватить широкий спектр культурных контекстов, что обеспечило более полное представление об особенностях мотивации студентов в иной социокультурной среде. Присутствие в выборке как представителей стран с близкими к российским социальными установкам, так и студентов из государств с существенно отличающимися ценностными ориентирами создало условия для выявления неочевидных различий в динамике мотивации аффилиации.

Такой этнически и географически разнородный состав выборки дал возможность провести деление респондентов на две группы для сравнительного анализа:

– первую группу составили студенты из государств-участников СНГ – 108 чел. (48 женщин и 52 мужчины) в возрасте от 17 до 28 лет;

– во вторую вошли обучающиеся из стран дальнего зарубежья – 72 чел. (25 женщин и 47 мужчин) в возрасте от 21 до 26 лет.

Исследование особенностей общения иностранных студентов проводилось на основании результатов опроса по составленной анкете автора настоящего исследования, в которую включены вопросы,

направленные на выявление предпочитаемого круга общения и особенности социально-психологической адаптации иностранных студентов. Для особенностей мотивации аффилиации применялась методика «Мотивация аффилиации» А. Мехрабиана в модификации М.Ш. Магомед-Эминова.

ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ, ОБУЧАЮЩИХСЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Исследование особенностей общения у иностранных студентов, обучающихся в российских вузах, позволило установить определенные закономерности в характере их внеучебного взаимодействия. Согласно полученным данным, 26,1 % участников опроса предпочитают проводить свободное время в компании других иностранных студентов. Почти треть респондентов (38,3 %) указали на равномерное взаимодействие с различными категориями собеседников, не делая акцента на национальной принадлежности. Вместе с тем 11,1 % склонны ограничивать свое общение кругом лиц, принадлежащих к их этнокультурной группе.

Такая структура межличностного взаимодействия за пределами учебной деятельности отражает не только индивидуальные предпочтения, но и более глубокие стратегии адаптации, выработанные студентами в ответ на непривычные культурные и социальные условия. Выбор общения в пределах этнически близкого круга может рассматриваться как способ снижения уровня тревожности, возникающей при необходимости включения в иное культурное пространство. При этом нейтральная установка на равномерное взаимодействие с представителями разных групп свидетельствует о большей открытости к межкультурным контактам и наличии базовой готовности к интеграции в многонациональное академическое сообщество.

Общение с российскими студентами за пределами учебного процесса отметили 16,7 % опрошенных, а регулярное взаимодействие с русскоязычными знакомыми, не имеющими отношения к вузу, подтвердили лишь 5 % иностранных обучающихся.

Особого внимания со стороны служб психологической поддержки учебных заведений требуют те 2,8 % студентов, которые указали на отсутствие устойчивых социальных связей в свободное от занятий время. Такая ситуация может свидетельствовать о трудностях в адаптации и необходимости дополнительной помощи со стороны образовательной организации.

Результаты представлены в табл. 1.

Таблица 1

Процентное распределение ответов на вопрос «С кем Вы чаще всего общаетесь в свободное время?»

Ответы	Все студенты (n = 180), %	Студенты из государств-участников СНГ (n = 108), %	Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72), %	φ-критерий Фишера (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)
С иностранными студентами	26,1	19,4	36,1	2,666**
С русскими студентами	16,7	15,7	18,1	0,453
Со всеми примерно в одинаковой степени	38,3	54,6	13,9	6,357**
Со знакомыми русскими (не студентами)	5,0	8,4	0,0	3,712**
Со знакомыми/друзьями/близкими своей национальности	11,1	1,9	25,0	5,445**
Практически ни с кем не общаюсь	2,8	0,0	6,9	3,345**

Примечание: **p ≤ 0,01, *p ≤ 0,05

Составлено автором по материалам исследования

Сопоставление данных, полученных в результате анализа ответов на вопрос о предпочтительных формах внеучебного общения, выявило статистически значимые различия между студентами, представляющими ближнее и дальнее зарубежье. Студенты, прибывшие из отдаленных стран, существенно чаще взаимодействуют в свободное время с другими иностранными учащимися – 36,1 % по сравнению с 19,4 % среди студентов из государств-участников СНГ (при уровне значимости $p \leq 0{,}01$). Аналогичная картина наблюдается и в отношении общения с представителями собственной этнокультурной среды: 25 % студентов из дальнего зарубежья предпочитают именно такой круг общения, тогда как аналогичный показатель у обучающихся из стран СНГ составляет лишь 1,9 % ($p \leq 0{,}01$).

Эти различия указывают на неодинаковую степень психологической открытости к новой социальной среде и различие в стратегии повседневного взаимодействия. Более выраженная ориентация на этнически или культурно близкое окружение у студентов из дальнего зарубежья может рассматриваться как проявление защиты, направленной на поддержание стабильности внутреннего состояния в условиях высокой неопределенности. Студенты из государств-участников СНГ демонстрируют большую включенность в смешанные социальные группы, что может быть обусловлено более низким уровнем межкультурной дистанции и меньшим количеством барьеров при установлении контакта.

Дополнительное внимание привлекает тот факт, что 6,9 % респондентов из числа студентов дальнего зарубежья сообщили об отсутствии регулярного общения в свободное от учебы время, что может свидетельствовать о социальной изоляции или страха отчуждения. В то же время ни один из опрошенных студентов из государств-участников СНГ не дал аналогичного ответа ($p \leq 0{,}01$).

Представители ближнего зарубежья значительно чаще, чем их зарубежные сверстники, отмечают сбалансированное общение как с соотечественниками, так и с российскими сокурсниками (54,6 % против 13,9 %, $p \leq 0{,}01$). Кроме того, 8,4 % студентов из государств-участников СНГ общаются вне учебного процесса с русскоязычными знакомыми, не имеющими отношения к вузу, тогда как среди студентов из дальнего зарубежья этот показатель составляет 0 % ($p \leq 0{,}01$). На основе выявленных различий можно заключить, что учащиеся из дальнего зарубежья сталкиваются с выраженными затруднениями при построении межкультурных коммуникаций с российскими студентами и предпочитают проводить свободное время в привычном этнокультурном окружении либо в кругу других иностранных обучающихся.

Анализ данных о наличии друзей, принадлежащих к иным культурам, продемонстрировал, что студенты из государств-участников СНГ чаще имеют опыт межкультурной дружбы: 91,7 % против 80,6 % у их сверстников из дальнего зарубежья ($p \leq 0{,}01$). В целом по выборке наличие друзей, представляющих иные культуры, подтвердили 87,2 % участников.

Превалирование межкультурных связей у студентов из стран СНГ может свидетельствовать о большей гибкости в установлении доверительных межличностных контактов, где культурные различия не воспринимаются как угроза идентичности. Наличие такого опыта расширяет пространство социальной поддержки и способствует снижению чувства отчужденности. Для студентов из дальнего зарубежья меньшая представленность друзей из иных культур может быть связана с внутренними ограничениями, проистекающими из настороженного восприятия чуждой среды, что снижает вероятность формирования устойчивых межкультурных связей и усиливает потребность в замкнутом этническом окружении.

Результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Процентное распределение ответов на вопрос «Есть ли среди Ваших друзей представители другой культуры?»

Ответы	**Все студенты (n = 180), %**	**Студенты из государств-участников СНГ (n = 108), %**	**Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72), %**	**φ-критерий Фишера (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)**
Да	87,2	91,7	80,6	2,319**
Нет	12,8	8,3	19,4	2,319**

Примечание: **$p \leq 0{,}01$, *$p \leq 0{,}05$

Составлено автором по материалам исследования

Результаты анкетирования свидетельствуют о существенных различиях в интенсивности и направленности общения у иностранных студентов из стран дальнего и ближнего зарубежья. Обращает на себя внимание тот факт, что 2,8 % участников исследования указали, что в свободное время практически ни с кем не общаются, что требует особого внимания к этим студентам со стороны психологической службы вуза. Все студенты, указывавшие, что ни с кем не общаются, приехали в Россию из стран дальнего зарубежья (доля таких студентов от выборки студентов из стран дальнего зарубежья составила 6,9 %). Дополнительный анализ анкетных данных позволяет сделать вывод о существующих коммуникативных барьерах у студентов из дальнего зарубежья в процессе взаимодействия с русскоязычными сверстниками. Полученные сведения указывают на то, что значительная часть данной группы обучающихся избегает тесного внеучебного контакта с российскими студентами, отдавая предпочтение взаимодействию внутри культурно близкого или международного студенческого сообщества. Большинство студентов из государств-участников СНГ, напротив, демонстрируют открытость, поддерживая общение как с русскими обучающимися, так и с иностранными сверстниками без выраженного предпочтения одной из групп.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ АФФИЛИАЦИИ ИНОСТРАННЫХ СТУДЕНТОВ ИЗ ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ СНГ И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ, ОБУЧАЮЩИХСЯ В РОССИИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При исследовании мотивации аффилиации у иностранных студентов анализу подвергались структура мотивации аффилиации и выраженность структурных компонентов мотивации аффилиации у студентов из государств-участников СНГ и дальнего зарубежья. Ни у кого из иностранных студентов, принявших участие в исследовании, не выявлено сочетание высокого уровня стремления к людям с высоким уровнем страха отвержения, высокого уровня страха отвержения с низким уровнем стремления к людям и низкого уровня обоих мотивов. Таким образом, в исследуемой выборке отсутствуют студенты с конфликтной мотивацией аффилиации, студенты, избегающие людей, и студенты, проявляющие безразличие и незаинтересованность в общении с другими людьми. Большинство иностранных студентов (96,1 %) характеризуются балансом между направленностью на аффилиацию и страхом отвержения, что гарантирует адаптивное партнерское поведение [5].

Анализ распределения типов мотивации аффилиации выявил, что у студентов, прибывших из дальнего зарубежья, структурно уравновешенное соотношение компонентов мотивации принадлежности зафиксировано значительно чаще, чем у их сверстников из государств-участников СНГ ($p \leq 0,01$), составив 100 и 93,5 % соответственно. Вместе с тем у части респондентов из государств-участников СНГ – 3,9 % – зафиксирована доминанта мотива стремления к межличностному взаимодействию при умеренном уровне тревожности, связанном с возможностью социальной изоляции. Подобная структура мотивации аффилиации наблюдалась исключительно среди студентов постсоветского пространства, что также подтверждается статистически значимыми различиями: 6,5 % против полного отсутствия аналогичных случаев в выборке студентов из дальнего зарубежья ($p \leq 0,01$).

Студенты из дальнего зарубежья, демонстрирующие более стабильное соотношение мотива принадлежности и страха отвержения, ориентированы на выстраивание контактов, однако нередко испытывают внутреннее напряжение, связанное с опасениями быть непонятыми.

Умеренное преобладание стремления к взаимодействию при ослабленном уровне социальной тревожности, наблюдаемое у части студентов из государств-участников СНГ, свидетельствует о большей свободе в реализации потребности к принятию, что облегчает процессы адаптации. Сама по себе сбалансированная мотивация не исключает внутренней уязвимости, однако при определенном контексте становится ресурсом для формирования устойчивых социальных связей.

Результаты представлены в табл. 3.

Анализ частоты встречаемости уровнем мотивов аффилиации у иностранных студентов показал, что большинство из них имеют средний уровень мотива «стремление к людям» (97,2 %) и мотива «боязнь отвержения» (92,6 %). При этом средний уровень обоих мотивов аффилиации выявлен у всех студентов из стран дальнего зарубежья.

Таблица 3

Процентное распределение иностранных студентов с разной структурой мотивации аффилиации

Уровень мотивации аффилиации	Вся выборка (n = 180), %	Студенты из государств-участников СНГ (n = 108), %	Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72), %	φ-критерий Фишера (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)
Высокий уровень развития мотива «стремление к людям», сочетаемый с высоким уровнем развития мотива «боязнь быть отвергнутым»	0,0	0,0	0,0	–
Высокий уровень развития мотива «стремление к людям», сочетаемый с низким уровнем развития мотива «боязнь быть отвергнутым»	3,9	6,5	0,0	3,231**
Высокий уровень развития мотива «боязнь быть отвергнутым» в совокупности с низким уровнем развития мотива «стремление к людям»	0,0	0,0	0,0	–
Низкий уровень развития обоих мотивов	0,0	0,0	0,0	–
Средние значения мотивационных тенденций «стремление к людям» и «боязнь быть отвергнутым»	96,1	93,5	100,0	3,231**

Примечание: **$p \leq 0{,}01$, *$p \leq 0{,}05$

Составлено автором по материалам исследования

У 2,8 % студентов из государств-участников СНГ выявлен высокий уровень мотива стремления к людям, что значимо больше, чем в сравниваемой группе ($p \leq 0{,}05$). Также у студентов из государств-участников СНГ значимо чаще, чем у студентов из стран дальнего зарубежья, встречается низкий уровень боязни быть отвергнутым ($p \leq 0{,}01$, 7,4 и 0 % соответственно).

Обнаруженные различия в интенсивности отдельных компонентов мотивации указывают на различный уровень психологической готовности к установлению межличностных связей. Для студентов из государств-участников СНГ характерна большая свобода самовыражения в социальной среде, сопровождаемая сниженной тревожностью по поводу возможного непринятия. Это создает внутренние условия, при которых инициирование взаимодействия не сопровождается ожиданием негативной оценки. У студентов из дальнего зарубежья тенденция к усредненным значениям обоих мотивов может отражать стремление к социальному контакту, одновременно сдерживаемое опасением быть отторгнутыми, что порождает сдержанную модель поведения в новых социальных обстоятельствах.

Результаты представлены в табл. 4.

Таблица 4

Процентное распределение иностранных студентов с разным уровнем мотивов аффилиации

Мотив	Уровень	Вся выборка (n = 180), %	Студенты из государств-участников СНГ (n = 108), %	Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72), %	φ-критерий Фишера (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)
Стремление к людям	Низкий	0,0	0,0	0	0,000
	Средний	98,3	97,2	100	1,973*
	Высокий	1,7	2,8	0	1,973*

Окончание табл. 5

Мотив	Уровень	Вся выборка (n = 180), %	Студенты из государств-участников СНГ (n = 108), %	Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72), %	φ-критерий Фишера (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)
Боязнь быть отвергнутым	Низкий	4,4	7,4	0	3,473**
	Средний	95,6	92,6	100	3,473**
	Высокий	0,0	0,0	0	0,000

Примечание: **p ≤ 0,01, *p ≤ 0,05

Составлено автором по материалам исследования

Средние тенденции компонентов мотивации аффилиации в совокупной выборке студентов показали, что для иностранных студентов характерен средний уровень как стремления к людям, так и страха отвержения, но боязнь быть отвергнутым у них несколько преобладает над стремлением к принятию (124,6 ± ± 22,9 и 122,5 ± 16,6 баллов соответственно). Результаты статистического анализа показали существование значимых различий в выраженности мотива аффилиации в сравниваемых группах, позволяющие констатировать, что у студентов из стран дальнего зарубежья в значимо большей степени выражены стремление к людям (p = 0,016) и страх отвержения (p = 0,000), чем у студентов из государств-участников СНГ. Преобладание показателей тревожности над стремлением к принятию в общей выборке указывает на внутреннюю напряженность, сопровождающую процессы социальной адаптации в новой культурной среде. Повышенные значения обоих компонентов, зафиксированные у студентов из дальнего зарубежья, отражают амбивалентное отношение к межличностному взаимодействию, в котором потребность в принадлежности сочетается с высокой чувствительностью к вероятности отвержения. Такая структура мотивации создает ситуацию внутреннего противоречия, при которой инициатива в установлении контактов может блокироваться из-за ожидания негативной оценки, несмотря на выраженное желание быть принятыми. У студентов из СНГ эта внутренняя коллизия менее выражена, что формирует более устойчивую модель социального поведения.

Результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

Средние значения компонентов мотивации аффилиации у иностранных студентов

Компоненты мотивации аффилиации	M±SD*			U-критерий Манна-Уитни (группы студентов из СНГ и дальнего зарубежья)	p
	Вся выборка (n = 180)	Студенты из государств-участников СНГ (n = 108)	Студенты из стран дальнего зарубежья (n = 72)		
Стремление к людям	122,5 ± 16,6	121,7 ± 19,6	123,7 ± 10,6	3065,5	0,016
Боязнь быть отвергнутым	124,6 ± 22,9	115,2 ± 22,6	138,7 ± 14,5	1457,0	0,000

Примечание: *M – среднее арифметическое, SD – стандартное отклонение

Составлено автором по материалам исследования

Исследование мотивации аффилиации по методике А. Мехрабиана в модификации М.Ш. Магомед-Эминова позволяет сделать вывод о том, что большинство иностранных студентов не испытывают как выраженной потребности в общении, дружбе с другими людьми (98,3 %), так и выраженного страха отвержения (95,6 %). Это обусловливает то, что большинство иностранных студентов (96,1 %) характеризуются балансом между направленностью на аффилиацию и страхом отвержения, что, по мнению отечественных и зарубежных исследователей, гарантирует адаптивное поведение в ситуациях общения с другими людьми [9; 10]. Сравнительное исследование показало, что такая сбалансированная структура мотивации аффилиации у студентов из стран дальнего зарубежья встречается значимо чаще, чем у студентов из государств-участников СНГ.

Анализ структуры мотивации аффилиации позволяет говорить о том, что иностранные студенты независимо от того, из какой страны они приехали, не стремятся совсем избегать общения, на что указывает отсутствие в исследуемой выборке студентов, в структуре мотивации аффилиации которых высокие показатели страха отвержения сочетаются с низким стремлением к людям. Кроме того, у студентов, участвующих в исследовании, не встречается сочетание как низких, так и высоких показателей обоих мотивов, что свидетельствует об отсутствии конфликта мотивации аффилиации и проявления в ситуациях межличностного общения безразличия и незаинтересованности. Таким образом, в исследуемой выборке отсутствуют студенты с конфликтной мотивацией аффилиации, студенты, избегающие людей, и студенты, проявляющие безразличие и незаинтересованность в общении с другими людьми.

У 3,9 % студентов в структуре мотивации аффилиации мотив принятия преобладает над страхом отвержения. Данная структура выявлена исключительно среди обучающихся из государств-участников СНГ, что позволяет сделать вывод о большей уверенности данной группы. Такие студенты, как правило, свободно вступают в социальное взаимодействие и проявляют инициативу в установлении контактов.

Сопоставительный анализ средних значений компонентов мотивации аффилиации показал, что и потребность в социальной поддержке, и уровень страха отвержения статистически значимо выше у студентов из дальнего зарубежья по сравнению с их сверстниками из государств-участников СНГ. Подобное различие может быть связано с более высокой степенью социокультурной дистанции и языковыми барьерами, с которыми сталкиваются представители дальнего зарубежья. Эти факторы могут способствовать формированию внутреннего напряжения и опасений быть непонятыми, что, в свою очередь, усиливает потребность в принятии со стороны окружающих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования свидетельствуют о том, что большинство иностранных студентов не испытывают как выраженной потребности в принятии, так и выраженного страха отвержения и характеризуются балансом между направленностью на аффилиацию и страхом отвержения. Учащиеся, прибывшие из дальнего зарубежья, демонстрируют более стабильное соотношение компонентов мотивации принадлежности по сравнению со студентами из стран ближнего зарубежья. Однако при этом у них значимо выше интенсивность как стремления к социальным контактам, так и опасений, связанных с возможным отвержением со стороны окружающих. Такая комбинация компонентов мотивации может указывать на наличие потенциальных трудностей при вхождении в новое социокультурное пространство. На основании выявленных различий можно сделать обоснованное предположение о том, что процесс адаптации для студентов из дальнего зарубежья оказывается более напряженным и требует дополнительных ресурсов по сравнению с адаптацией их сверстников из ближнего зарубежья.

Повышенная интенсивность обоих мотивов у студентов, прибывших из более отдаленных культурных регионов, формирует противоречивое внутреннее состояние, при котором потребность во включенности сопровождается устойчивыми сомнениями в возможности быть принятыми. Это порождает динамику неустойчивого социального поведения, при котором стремление к контакту сочетается с постоянной готовностью к отстранению. При отсутствии поддержки и позитивного опыта взаимодействия такая установка может закрепляться, снижая мотивацию аффилиации и, следовательно, эффективность процессов адаптации.

В то же время сбалансированная мотивация аффилиации, зафиксированная у значительного числа студентов обеих категорий, свидетельствует о потенциальной способности к саморегуляции в условиях неопределенности, что критически значимо в условиях новой культурной среды. Студенты, обладающие таким внутренним ресурсом, способны воспринимать разницу в социальных нормах не как угрозу, а как поле для расширения опыта общения, что, в свою очередь, облегчает адаптацию в академическую и бытовую сферы.

Список литературы

1. Аркатова, А. Г. Особенности социокультурной адаптации иностранных студентов / А. Г. Аркатова // Социально-гуманитарные знания. – 2015. – № 8. – С. 127–136.
2. Иванова, Г. П., Ширкова, Н. Н., Логвинова, О. К. Иностранный студент в российском вузе: монография. РУСАЙНС, 2022. – 138 с.
3. Лю, Ц. Когнитивно-поведенческие предикторы социально-психологической адаптации студентов первокурсников к вузу (на примере российских и китайских студентов): специальность 19.00.07 «Педагогическая психология» :

автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Лю Цзинцзин. – Санкт-Петербург, 2016. – 22 с. – EDN ZQHCQX.

4. Шамовская, Т. В., Алимова, Д. Б. Межкультурная коммуникация как условие социокультурной адаптации иностранных студентов в процессе обучения в вузе / Т. В. Шамовская, Д. Б. Алимова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2019. – № 1(33). – С. 172–177. – EDN XHETQM.
5. Тимофеева, О. В. Особенности мотивации общения российских и иностранных студентов / О. В. Тимофеева // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2018. – № 1. – С. 112–116. – EDN XMZSBN.
6. Тарасова, Е. М., Разуваева, Л. Н. Мотивация аффилиации у студентов поколения Z / Е. М. Тарасова, Л. Н. Разуваева // Вестник Московского государственного областного университета. Психологические науки. – 2022. – № 2. – С. 36–46. – DOI 10.18384/2310-7235-2022-2-36-46. – EDN LTTUIT.
7. Миногина, В. С. Исследование мотивации аффилиации студентов / В. С. Миногина // Роль науки и образования в модернизации современного общества: сорник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 13 июня 2019 года. Том Часть 1. – Магнитогорск: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2019. – С. 90-92. – EDN IUTEWR.
8. Окуленко, И. Н. Изучение мотивации аффилиации студентов и ее развития в вузовской среде / И. Н. Окуленко // Современное состояние и перспективы развития субъекта деятельности: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 17 мая 2019 года. – Москва: Московский государственный гуманитарно-экономический университет, 2019. – С. 130-142. – EDN UAHEZN.
9. Кузнецова, И. В. Мотив аффилиации в межличностных отношениях: специальность 19.00.05 «Социальная психология»: диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Кузнецова Ирина Викторовна. – Санкт-Петербург, 2006. – 200 с. – EDN NNUFKX.
10. Dai, D. Y., Sternberg, R. J. Motivation, emotion, and cognition: integrative perspectives on intellectual development and functioning. London: Lawrence Erlbaum associates, 2004.

References

1. Arkatova, A. G. (2015). Features of socio-cultural adaptation of foreign students. *Socio-humanitarian knowledge, 8,* 127–136. (In Russian).
2. Ivanova, G. P., Shirkova, N. N., Logvinova, O. K. (2022). *A foreign student in a Russian university.* Moscow: RUSAINS. (In Russian).
3. Liu, C. (2016). *Cognitive-behavioral predictors of socio-psychological adaptation of first-year students to university (on the example of Russian and Chinese students): Dis. … Cand. Sci. (Psy.): 19.00.07*. St. Petersburg. (In Russian).
4. Shamovskaya, T. V., Alimova. D. B. (2019). Intercultural communication as a condition for socio-cultural adaptation of foreign students in the process of studying at a university. *Vocational education in Russia and abroad, 1(*33), 172–177. (In Russian).
5. Timofeeva, O. V. (2018). Features of communication motivation among Russian and foreign students. *Bulletin of Voronezh State University, 1*, 112–116. (In Russian).
6. Tarasova, E. M., Razuvaeva, E. M. (2022). Motivation of affiliation among students of generation Z. *Bulletin of the Moscow State Regional University. Psychological Sciences, 2*, 36–46. (In Russian).
7. Minogina, V. S. (2019). A study of the motivation of students' affiliation. In: *The role of science and education in the society modernization: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Magnitogorsk, June 13, 2019*. Ufa: Agency for International Studies. (In Russian).
8. Okulenko, I. N. (2019). Studying the motivation of students' affiliation and its development in the university environment. In: *Current state and prospects of development of the subject of activity: Proceedings of the 161st International Scientific and Practical Conference.* Moscow: Moscow State University of Humanities and Economics. (In Russian).
9. Kuznetsova, I. V. (2006). *The motive of affiliation in interpersonal relations: Dis. ... Cand. Sci. (Psy.): 19.00.* St. Petersburg. (In Russian).
10. Dai, D. Y., Sternberg, R. J. (2004). *Motivation, emotion, and cognition: integrative perspectives on intellectual development and functioning*. London: Lawrence Erlbaum associates.

УДК 316.6 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-253-263

Роль лидеров неформальных групп осужденных в системе пенитенциарной субкультуры

Ионцева Мария Владимировна

Д-р психол. наук, проф. каф. социологии, психологии управления и истории

ORCID: 0000-0001-5229-5435, e-mail: miontseva1@gmail.com

Щербакова Яна Владимировна

Ст. преп. каф. управления персоналом

ORCID: 0009-0006-8330-3411, e-mail: yana17.94@mail.ru

Джумабаев Отабек Сабирджанович

Аспирант

ORCID: 0000-0002-3920-6212, e-mail: orly2004@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены функциональная роль лидеров неформальных групп осужденных в системе пенитенциарной субкультуры и их влияние на внутригрупповые нормы, управляемость учреждения и процессы ресоциализации. Цель настоящего исследования – выявить механизмы формирования и поддержания неформального лидерства, описать его функции и определить направления противодействия деструктивному влиянию. Методологическую основу исследования составили анализ, синтез, сравнение и обобщение научных источников, контент-анализ публикаций и диссертационных исследований, а также системный и структурно-функциональный подходы. Уточнено рабочее определение лидера неформальной группы осужденных. Предложена типология лидеров по функциональной роли (организаторская, регуляторно-арбитражная, информационная, экономическая), источникам авторитета (статусно-традиционные, ресурсные, силовые, коммуникативно-харизматические) и масштабу влияния (локальные, межгрупповые, общеучрежденческие). Показано, что устойчивость лидерского статуса обеспечивается сочетанием репутации, контроля ресурсов, санкционирования и посредничества, что повышает сопротивляемость осужденных официальным требованиям и снижает вовлеченность в коррекционные программы. Практическая значимость исследования связана с обоснованием комплекса мер: режимно-организационных, психолого-педагогических и кадрово-обучающих, направленных на снижение ресурсной и нормативной монополии неформальных лидеров. Перспективы исследования – эмпирическая верификация типологии и оценка эффективности предложенных мер в различных типах учреждений.

Ключевые слова

Лидеры неформальных групп, тюремная субкультура, криминальные традиции, ресоциализация осужденных, пенитенциарная система, воровские законы, криминальный авторитет, управление заключенными

Для цитирования: Ионцева М.В., Щербакова Я.В., Джумабаев О.С. Роль лидеров неформальных групп осужденных в системе пенитенциарной субкультуры//Вестник университета. 2026. № 2. С. 253-263.

© Ионцева М.В., Щербакова Я.В., Джумабаев О.С., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The role of leaders of informal groups of convicts in the penitentiary subculture system

Maria V. Iontseva
Dr. Sci. (Psy.), Prof. at the Sociology, Psychology of Management and History Department
ORCID: 0000-0001-5229-5435, e-mail: miontseva1@gmail.com

Yana V. Scherbakova
Senior Lecturer at the Personnel Management Department
ORCID: 0009-0006-8330-3411, e-mail: yana17.94@mail.ru

Otabek S. Dzhumabaev
Postgraduate Student
ORCID: 0000-0002-3920-6212, e-mail: orly2004@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract
The functional role of leaders of informal groups of convicts in the penitentiary subculture system and their influence on intra-group norms, the institution manageability, and the re-socialization processes have been studied. The purpose of the study is to identify the mechanisms of forming and maintaining informal leadership and describe its functions and ways to counter destructive influence. The methodological basis of the research was the analysis, synthesis, comparison, and generalization of scientific sources, content analysis of publications and dissertation research, as well as systematic and structural-functional approaches. The working definition of a leader of an informal group of convicts has been clarified. A typology of leaders has been proposed by functional role (organizational, regulatory-arbitration, informational, and economic), sources of authority (status-traditional, resource, power, and communicative-charismatic), and the scale of influence (local, intergroup, and general management). The stability of leadership status is ensured by a combination of reputation, resource control, authorization, and mediation, which increases the resistance of convicts to official demands and reduces involvement in correctional programs. The practical significance of the study is related to the substantiation of a set of measures – regime-organizational, psychological-pedagogical, and personnel-training, – aimed at reducing the resource and regulatory monopoly of informal leaders. The prospects of the research are the typology empirical verification and evaluation of the proposed measures effectiveness in various types of institutions.

Keywords
Leaders of informal groups, prison subculture, criminal traditions, convicts resocialization, penitentiary system, theft laws, criminal authority, management of prisoners

For citation: Iontseva M.V., Scherbakova Ya.V., Dzhumabaev O.S. (2026) The role of leaders of informal groups of convicts in the penitentiary subculture system. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 253-263.

© Iontseva M.V., Scherbakova Ya.V., Dzhumabaev O.S., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Проблематика пенитенциарной (тюремной) субкультуры и неформального лидерства в местах лишения свободы рассматривается в криминологии и пенитенциарной психологии с различных позиций: как система норм и стратификации, обеспечивающая внутреннюю «регуляцию» замкнутого сообщества, как фактор криминализации и десоциализации, как препятствие ресоциализации. В отечественной литературе существенный вклад в описание структуры и элементов субкультуры внесли исследователи, анализирующие нормы, статусы и внутригрупповую регуляцию, а также авторы, рассматривающие влияние криминальных авторитетов и теневого управления на режим и безопасность исправительных учреждений.

Тюремная субкультура, сформированная в условиях изоляции, является важным объектом изучения социальной психологии и криминологии. В этой замкнутой системе неформальные группы осужденных играют значительную роль в поддержании специфических норм и правил, отличающихся от общепринятых социальных стандартов. Лидеры таких групп, обладающие авторитетом и влиянием, становятся ключевыми фигурами, регулирующими отношения внутри сообщества. Их деятельность влияет не только на внутреннюю организацию тюремной жизни, но и на процессы ресоциализации заключенных после их освобождения.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что понимание роли лидеров неформальных групп осужденных позволяет выявить механизмы, через которые криминальная субкультура сохраняется и воспроизводится в местах лишения свободы.

Целью настоящего исследования является рассмотрение роли лидеров неформальных групп, осужденных в системе субкультуры осужденных.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– проанализировать научные подходы к пониманию пенитенциарной (тюремной) субкультуры как среды формирования неформальных норм и статусов;

– дать определение лидера неформальной группы осужденных и предложить типологию лидеров;

– раскрыть механизмы формирования и поддержания авторитета лидера в местах лишения свободы;

– охарактеризовать функциональную роль лидеров (информационную, организационную, нормативно-регулирующую, экономическую);

– показать влияние неформального лидерства на пенитенциарную систему (управляемость, конфликты, дисциплина) и на процессы ресоциализации;

– предложить стратегии противодействия деструктивному влиянию лидеров и критерии их практической применимости.

Объектом исследования выступают неформальные отношения и стратификация в среде осужденных в местах лишения свободы.

Предметом исследования является функциональная роль лидеров неформальных групп осужденных, механизмы их авторитета и влияние на поведение осужденных, режим и процессы ресоциализации.

В работе применены:

– анализ и обобщение научной литературы по пенитенциарной психологии, криминологии и социологии девиантных групп;

– контент-анализ описаний неформальной стратификации, норм и механизмов поддержания авторитета в местах лишения свободы;

– структурно-функциональный анализ, позволивший выделить функциональные роли лидеров (информационную, организационную, регулирующую, экономическую) и оценить их последствия для управляемости учреждения и ресоциализации осужденных.

ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРОВ В НЕФОРМАЛЬНЫХ ГРУППАХ ОСУЖДЕННЫХ

Под лидером неформальной группы осужденных в настоящей работе понимается осужденный, который в условиях пенитенциарной изоляции обладает устойчивым неформальным статусом, признан значимой частью группы и способен систематически оказывать влияние на поведение других осужденных: задавать нормы взаимодействия, выступать арбитром в конфликтах, распределять ресурсы и санкционировать отклонения от принятых правил.

Типология лидеров неформальных объединений осужденных может описываться через несколько взаимодополняющих оснований, фиксирующих их роль в структуре сообщества, происхождение влияния, масштаб распространения авторитета и направленность воздействия на групповую динамику. В функциональном измерении выделяются:

– фигуры организаторского типа, обеспечивающие координацию совместных действий, распределение ролей и мобилизацию участников;

– лидеры регуляторно-арбитражного профиля, поддерживающие соблюдение неформативных предписаний, разрешающие конфликты и инициирующие санкции;

– информационные посредники, аккумулирующие и транслирующие значимую информацию внутри сообщества и между группами;

– экономические распорядители, контролирующие неформальное перераспределение ресурсов, участие в «общаке» и доступ к дефицитам.

По источникам авторитета различаются:

– статусно-традиционные лидеры, опирающиеся на признанный криминальный статус и символический капитал;

– ресурсные лидеры, чье влияние связано с контролем материальных благ, дефицитных услуг и каналов обмена;

– силовые лидеры, закрепляющие позиции посредством угрозы принуждения;

– коммуникативно-харизматические лидеры, поддерживающие легитимность за счет убеждения, переговорных компетенций и способности к консолидации группы.

По масштабу влияния фиксируются локальные лидеры, значимые в пределах камеры или отряда, межгрупповые, распространяющие влияние на несколько отрядов либо секторов, и общеведомственные, действующие на уровне учреждения при наличии устойчивых связей и признания. По ориентации воздействия выделяется преимущественно деструктивный тип, воспроизводящий криминальные нормы и противодействующий официальному режиму, а также ситуативно-адаптивный, ориентированный на прагматическое посредничество и снижение конфликтности при сохранении неформальных правил.

Необходимость рассмотрения данной темы заключается в том, что интерес к криминальной субкультурев последние годы вырос, с учетом того, что по решению Верховного Суда Российской Федерации от 17 августа 2020 г. международное общественное движение «АУЕ» было признано экстремистским, а его деятельность запрещена на территории Российской Федерации. Это влияние заметно в проникновении элементов криминальной субкультуры в культуру, язык и поведение, что отражается в литературе, кинематографе и музыке[1].

Криминальная субкультура охватывает множество элементов, включая неформальные нормы поведения, установки, специфический жаргон, характерные манеры, татуировки, песни, а также криминальную идеологию и мораль, которые противопоставлены общественным ценностям. Этот комплекс также включает образ жизни, организацию и культ, где центральное место занимают личности и оружие. Понимание этой субкультуры необходимо для оценки уровня сплоченности заключенных, анализа изменений в их психологии и разработки эффективных профилактических мер.

Криминальная субкультура оказывает разрушительное воздействие на правовые и моральные основы общества, подрывая работу правоохранительных органов, особенно в пенитенциарной системе, и способствует распространению правового нигилизма среди определенных групп населения. Для разработки стратегий по предупреждению криминогенных ситуаций и межличностных конфликтов среди заключенных важно учитывать влияние этой субкультуры.

Агрессивное поведение заключенных тесно связано с воздействием криминальной субкультуры. Она усугубляет криминогенную обстановку и способствует совершению новых преступлений. В условиях лишения свободы влияние со стороны других заключенных усиливает десоциализацию и криминализацию личности, что делает осужденного более опасным для общества. В этой среде заключенные адаптируются к криминальным нормам и традициям, что усиливает их склонность к агрессии [1].

Если говорить о функционировании криминальной субкультуры на территории исправительных учреждений, то она функционирует как социальная система, включающая несколько ключевых элементов. При поступлении в исправительное учреждение осужденного распределяют в отряд в зависимости от наличия

[1] Верховный суд признал экстремистским движение «АУЕ». Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/9217761 (дата обращения: 10.11.2025).

свободных мест. Это часто вызывает снижение самооценки и чувство неполноценности. В ответ осужденный может стремиться к неформальной самоорганизации, чтобы утвердить свою значимость. Формальная структура, как правило, не охватывает всех аспектов жизни заключенного, что оставляет пространство для его личных мотивов и самовыражения, которые могут противоречить требованиям официальной организации.

Самоорганизация в местах лишения свободы особенно ярко проявляется из-за строгих ограничений и уравнительных мер. Примером может служить сахалинская каторга, где А.П. Чехов и В. Дорошевич обратили внимание на важность внутренней самоорганизации заключенных, которая активно использовалась администрацией.

Среда заключенных делится на официальные и неофициальные структуры. Официальная структура определяется распределением ролей, например, бригадир или звеньевой, согласно приказам и распоряжениям. Неофициальные группы, охватывающие большинство заключенных, формируются на основе личных взаимоотношений и общих ценностей, норм и интересов.

И.П. Башкатов выделяет несколько типов групп с отрицательной направленностью:

– открытая активная – включает осужденных, которые активно нарушают режим и открыто выражают недовольство администрацией;

– открытая пассивная – пассивные нарушители, чье недовольство проявляется в основном в словесной форме;

– скрытая отрицательная – группы с лидерами, которые настроены негативно и подстрекают других к нарушениям [2].

В иерархии криминальной субкультуры главными ее участниками выступают «закоренелые» представители криминального мира, такие как воры в законе, авторитеты и смотрящие. Воры в законе играют особенно важную роль. Они собирают и анализируют информацию о криминальной и тюремной среде, поддерживают связи с внешним миром, пропагандируют криминальный образ жизни. Кроме того, они организуют и управляют «общаком», под которым понимается коллективно собранные денежные средства, использующиеся для нужд заключенных.

Чем выше ранг лидера в криминальной структуре, тем более жесткие требования предъявляются к его личности. Биография такого человека должна быть безупречной, без каких-либо пятен, способных подорвать его авторитет среди преступного сообщества. В этой среде действует непоколебимый принцип: ничего не забывается и не прощается. Любая ошибка независимо от времени ее совершения может привести к утрате доверия.

Лидеры криминальных групп обычно славятся своей чистой репутацией. Они строго придерживаются «воровских понятий» и традиций, принятых в криминальном мире. Заключенные уважают их за способность находить общий язык как с другими осужденными, так и с представителями администрации. Их поведение всегда организовано таким образом, чтобы избежать ситуаций, способных подорвать их достоинство или снизить авторитет. Потеря лица или уступка перед обидчиком для них немыслима. Они готовы на любые действия, чтобы сохранить свой статус как в тюрьме, так и на воле.

Для субкультурной иерархии характерна высокая чувствительность к репутационным потерям: демонстрация слабости или неспособность ответить на вызов могут интерпретироваться как утрата статуса и вести к снижению влияния внутри сообщества. Этот человек потребовал укол наркотического вещества на территории наркопритона вне очереди, что вызвало конфликт с двумя кавказцами. Ситуация обострилась, и ему пришлось временно отступить. Однако он вернулся с огнестрельным оружием, вывел своих обидчиков на улицу и расстрелял их. Этот случай ясно показывает, насколько важно для лидера в криминальной среде сохранить свой статус любой ценой.

Потеря статуса для мужчины является серьезным ударом, особенно в криминальной среде, где это означает утрату привилегий. Понижение неформального статуса значительно ухудшает условия жизни в местах лишения свободы. Именно поэтому в случае, если «воры» и авторитеты попадают в так называемые «красные зоны», где администрация не позволяет криминальным структурам влиять на ситуацию, они часто требуют перевода в другое учреждение. В таких зонах заключенные живут по строгим правилам, что не устраивает криминальных лидеров. В случае неудачи в установлении контроля над зоной они рискуют утратить свой авторитет. В связи с этим такие лидеры предпочитают находиться в штрафном изоляторе (далее – ШИЗО) или помещении камерного типа (далее – ПКТ), где действуют неформальные законы и можно избежать унизительных обязанностей.

Кандидат на должность «смотрящего» за зоной должен уметь решать сложные задачи. В некоторых случаях его функции может выполнять «вор» или «положенец», если в учреждении нет других кандидатов. Их деятельность в этом случае практически не отличается от работы обычного «смотрящего», различие лишь в их статусе в криминальной иерархии.

«Смотрящие» за зоной подотчетны перед «ворами», которые назначили их на эту должность. Кандидатура «смотрящего» должна быть согласована с администрацией исправительного учреждения, что подтверждается данными опросов. Большинство сотрудников Федеральной службы исполнения наказаний указали, что чаще всего кандидатура «смотрящего» согласовывается с заместителем начальника по безопасности и оперативной работе.

Взаимодействие между администрацией и «смотрящим» осуществляется через негласные переговоры, на которых обсуждаются условия сотрудничества. Администрация требует от «смотрящего» поддержания порядка и предотвращения преступлений, взамен разрешая ему управлять тюремной общиной. Однако такое сотрудничество связано с рисками, так как криминальные лидеры могут использовать его для манипуляций. Они стараются избегать открытых конфликтов с властями, чтобы сохранить контроль над ситуацией в зоне.

Если «смотрящий» нарушает правила или утрачивает доверие, его могут поместить в ШИЗО или ПКТ, что приведет к потере статуса и привилегий. В криминальной среде, как и в государственной, коррупция является распространенным явлением. Лидеры, обладающие властью, часто используют ее для личного обогащения, что подтверждается результатами исследований. Основные цели «воров» и авторитетов – это личное обогащение, поддержка «воровского общака», борьба с нарушениями прав заключенных и установление криминального порядка в учреждениях [3].

Работы других авторов показывают, что большинство лидеров в тюрьмах и колониях – это мужчины в возрасте от 30 до 45 лет с обширным криминальным опытом[2]. Многие из них используют поддельные документы, чтобы оправдать свой образ жизни, например, справки о наличии инвалидности или хронического заболевания. Большинство из них неоднократно судимы за преступления, связанные с имущественными или насильственными действиями.

Для лидера в местах лишения свободы важно обладать криминальным опытом, связями в преступной среде и поддержкой других авторитетных лидеров. Способность принимать верные решения в конфликтных ситуациях является ключевым качеством, которое лидер должен регулярно демонстрировать перед другими осужденными.

Лидеры преступных групп обычно являются общительными, инициативными и умеющими подчинять других своей воле. Однако они также могут проявлять жестокость и мстительность. В социальной психологии лидерские качества включают инициативность, активность и организаторские способности. Для криминальных лидеров в колониях также характерны антиобщественные убеждения и специальные знания, которые помогают им успешно достигать преступных целей.

Лидеры низших звеньев подчиняются более высоким по статусу, что подтверждает существующую иерархию управления. Хотя таких лиц относительно немного, они отличаются строгим соблюдением «воровских законов», значительным влиянием и экономическими возможностями как в тюрьме, так и на свободе [4].

Сотрудники пенитенциарных учреждений активно исследуют влияние тюремной субкультуры на осужденных, анализируя уровень криминогенности среды и антисоциальное поведение заключенных как результат этого влияния. Для разработки эффективных мер борьбы с этим явлением необходимо понимать специфику тюремной субкультуры, что влияет на уровень преступности и работу судебно-исполнительных органов.

Одной из значительных проблем является отсутствие четких критериев в Уголовном кодексе Российской Федерации, которые позволили бы судьям назначать принудительные работы вместо лишения свободы [5].

Особое внимание следует уделять молодым мужчинам, осужденным за менее тяжкие преступления. Администрациям пенитенциарных учреждений необходимо активно разрабатывать стратегии борьбы с негативным влиянием тюремной субкультуры.

Криминальная субкультура оказывает существенное негативное влияние на заключенных, затрудняя их последующую ресоциализацию, и требует серьезных мер со стороны правоохранительных органов [6].

[2] Лидеры в местах лишения свободы. Режим доступа: https://www.b17.ru/article/21548/ (дата обращения: 10.11.2025).

ФУНКЦИИ ЛИДЕРОВ В ТЮРЕМНОЙ СУБКУЛЬТУРЕ

Лидеры неформальных тюремных групп играют ключевую роль в поддержании порядка и функционировании тюремной субкультуры. Их функции можно разделить на четыре основные категории: информационная, организаторская, нормативно-регулирующая и принятие решений.

Информационная функция подразумевает сбор, анализ и оценку данных, необходимых для урегулирования вопросов внутри группы и при взаимодействии с другими группами. Это может включать изучение новых правил, а также сбор информации о конкретных людях или событиях, которые оказывают влияние на жизнь группы.

Организаторская функция предполагает планирование и распределение обязанностей среди членов группы. Лидер следит за выполнением этих обязанностей, распределяет задачи и обеспечивает участие каждого в общей деятельности группы.

Функция принятия решений является важным аспектом работы лидера. Он отвечает за принятие решений в различных ситуациях, следя за тем, чтобы они соответствовали установленным в группе нормам и правилам. Соблюдение этих решений помогает укрепить его авторитет.

Нормативно-регулирующая функция направлена на поддержание и соблюдение существующих правил поведения в группе. Лидер также заботится о защите интересов группы и управлении взаимоотношениями между ее членами в соответствии с этими правилами.

Кроме выполнения основных функций, лидеры часто решают конфликты между осужденными. Они обладают правом принимать окончательные решения по вопросам, связанным с нарушениями норм группы. В некоторых случаях лидеры представляют интересы своей группы при взаимодействии с другими группами, демонстрируя высокий уровень влияния.

Для поддержания своего положения лидеры используют различные методы воздействия на членов группы, такие как похвала, угроза, шантаж или предоставление материальных благ. Нередко у них есть компрометирующая информация о других членах группы, которую они могут использовать в случае попытки кого-либо покинуть группу или перейти в другую. Иногда лидер берет на себя ответственность за чужие ошибки, чтобы повысить свой престиж. Согласно мнению В.И. Быстрых, лидерство в тюремных условиях обладает особыми социально-психологическими чертами, которые усложняются специфическими условиями, такими как состав группы, сфера ее деятельности и индивидуальные особенности участников.

Чтобы стать лидером в малой группе осужденных, необходимы такие качества, как развитый интеллект, активность, умение эффективно общаться, богатый криминальный опыт, физическая сила, волевые черты характера и личная привлекательность. Немаловажное значение имеют также продолжительность срока наказания и количество предыдущих судимостей[3].

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРОВ НА ПСИХИКУ И ПОВЕДЕНИЕ ОСУЖДЕННЫХ

Неформальные лидеры воздействуют на управляемость учреждения, формируя альтернативные каналы влияния и регуляции поведения осужденных. При доминировании субкультурных норм возможны рост латентной конфликтности, давление на нейтральных осужденных, препятствование участию в воспитательных и коррекционных программах, а также формирование установок правового нигилизма. Это осложняет индивидуализацию исправительного воздействия и снижает эффективность ресоциализации. Одновременно необходимо учитывать, что часть неформальной регуляции может выполнять для осужденных компенсаторную функцию (снижение неопределенности и тревожности), однако в деструктивном варианте она закрепляет криминальную идентичность и повышает риски рецидива после освобождения.

Комплекс мер противодействия целесообразно выстраивать на трех уровнях:

– организационно-режимный – разобщение устойчивых отрицательных микрогрупп, предотвращение концентрации ресурсов и неформальных «центров управления», повышение прозрачности распределения поощрений и обязанностей, оперативное реагирование на конфликты;

– психолого-педагогический – развитие просоциальных лидеров (поддержка конструктивных активистов), индивидуальная работа с осужденными группы риска, мотивационные программы, направленные на снижение привлекательности субкультурной идентичности;

[3] Функции лидера в местах лишения свободы. Режим доступа: https://www.b17.ru/article/21533/ (дата обращения: 10.11.2025).

– профессиональная подготовка персонала – обучение сотрудников распознаванию механизмов криминальной инкультурации и навыкам коммуникации в конфликтных ситуациях, чтобы снижать зависимость осужденных от теневых регуляторов.

Эффективность мер повышается при сочетании профилактики (снижение условий воспроизводства субкультуры) и адресного воздействия на ключевые механизмы авторитета (ресурсы, санкции, коммуникационные сети).

При характеристике волевого поведения используются понятия, отражающие сложные морально-волевые качества, такие как самостоятельность и инициативность, дисциплинированность и организованность, старательность, героизм и мужество, самоотверженность, принципиальность [7]. Однако лидеры внутри групп заключенных оказывают значительное влияние на их психическое состояние и поведение. Их авторитет и признание играют важную роль в формировании самооценки и идентичности осужденных. Психология заключенных представляет собой важный аспект юридической психологии, изучающий поведение людей, находящихся в условиях лишения свободы [8].

В условиях заключения лидерство формируется благодаря природным неравенствам и личной харизме. Практика показывает, что осужденные, которые становятся лидерами, часто обладают сильной волей, настойчивостью и способностями к организации. Эти качества подтверждают их авторитет среди других заключенных.

В тюремной среде можно выделить разные типы лидеров. В зависимости от их роли они могут быть программистами, инициаторами или организаторами. С точки зрения стиля руководства неофициальные лидеры могут следовать авторитарному, либеральному, смешанному или, что реже, демократическому подходу. Для сотрудников исправительных учреждений важно понимать эти различия, так как это помогает в подборе активистов, выявлении подстрекателей и управлении коллективом.

Формальное лидерство основано на распоряжениях администрации, таких как назначение бригадиров, звеньевых, членов секций. Эти лидеры назначаются администрацией и обязаны выполнять ее требования, организуя и контролируя осужденных в процессе выполнения значимых задач. Их деятельность находится под контролем администрации и ограничена нормативами. Формальных лидеров часто называют руководителями, так как их основная обязанность – организация работы. Однако следует учитывать и их неформальный авторитет среди осужденных. Администрация также обращает внимание на искренность выполнения обязанностей, что может указывать на изменения в поведении осужденного.

Неформальные лидеры, или «авторитеты», обычно не используют насилие для удержания своей позиции. Они пользуются уважением большинства заключенных. В таких лидерах ценятся независимость, способность защитить себя, смелость и отсутствие страха перед наказаниями. Основной мотив этих лидеров – самоутверждение. В колониях строгого режима, где содержатся осужденные на длительные сроки, неформальные лидеры часто моложе других заключенных, в то время как нейтральные заключенные обычно старше.

Неформальные лидеры выделяются своим внешним видом: они лучше одеты, подтянуты и проявляют особый «тюремный стиль», что подчеркивает их статус. Они могут иметь привилегии, такие как выполнение более легких работ или полное освобождение от труда. В условиях снижения трудовой активности заключенных такие лидеры получают выгоду от труда других осужденных, взимая своеобразные «налоги» за выполнение общественных обязанностей.

Однако не все «авторитеты» стремятся стать организаторами, осознавая, что их действия находятся под постоянным наблюдением администрации. Любая активность может привести к их изоляции. Они также понимают, что в колонии есть другие влиятельные заключенные, и открытая борьба за лидерство может быть опасной. Если новый осужденный имеет высокую репутацию в криминальном мире, его мнение принимается во внимание, его информируют о значимых событиях, и с его одобрения могут совершаться противоправные действия [9].

Влияние лидеров на психику и поведение осужденных подразделяется в зависимости от уровней. Так, на индивидуальном уровне оно выражается в изменении психического состояния осужденных. В условиях изоляции, где личное пространство и контактирование с социумом существенно ограничены, лидер может стать центральной фигурой в жизни осужденного. Лидеры, обладающие харизмой, способностью убеждать и манипулировать, могут формировать у осужденных чувства лояльности и зависимости. Это влияет на самооценку, уровень тревожности и адаптацию осужденного к условиям

заключения. В зависимости от того, какие ценности и установки пропагандирует лидер, осужденные могут либо адаптироваться к тюремной субкультуре, либо развивать стремление к изменению своего поведения в положительном ключе [10; 11].

На групповом уровне лидеры играют ключевую роль в поддержании иерархии и структуры внутри тюремного сообщества. Лидеры, обладающие высоким статусом среди осужденных, способны управлять групповой динамикой, что проявляется в регулировании конфликтов, распределении ресурсов и формировании групповых норм. Влияние таких лидеров может способствовать укреплению негативных аспектов тюремной субкультуры, таких как агрессия, насилие и непринятие законопослушного поведения. Однако при наличии позитивных лидеров возможно создание условий для поддержки осужденных в их стремлении к реабилитации и ресоциализации [12].

Следует отметить, что эффективность лидерского влияния зависит от ряда факторов, таких как личностные характеристики лидера, особенности тюремной среды, а также индивидуальные различия среди осужденных. Важным аспектом является также взаимодействие лидеров с администрацией тюремного учреждения. Сотрудничество или противостояние между этими группами может существенно влиять на общий климат в учреждении и на поведение осужденных [13].

Влияние лидеров на психику и поведение осужденных представляет собой важный фактор, который может как усиливать негативные аспекты тюремной жизни, так и способствовать процессу ресоциализации. Осознание этого влияния и учет его в управлении пенитенциарными учреждениями может способствовать более эффективной реабилитации осужденных и снижению уровня рецидивизма [14].

В результате анализа научных источников и обобщения подходов пенитенциарной психологии и криминологии установлено:

– неформальный лидер в среде осужденных выполняет функцию «узла управления», соединяя нормотворчество, арбитраж и распределение ресурсов;

– устойчивость его статуса обеспечивается комбинацией источников авторитета (статус/репутация, ресурсы, способность к санкционированию и посредничеству);

– ключевые функции лидера рационально описывать как информационную, организационную, нормативно-регулирующую и экономическую;

– деструктивное лидерство повышает сопротивляемость осужденных официальным требованиям и снижает вовлеченность в ресоциализационные практики;

– противодействие требует сочетания режимных, психолого-педагогических и кадрово-обучающих мер, направленных на «снятие» ресурсной и нормативной монополии неформальных лидеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидеры играют центральную роль в поддержании и распространении криминальных норм и традиций в условиях изоляции. Обладая значительным авторитетом среди осужденных, они активно влияют на их поведение, психологическое состояние и отношение к официальным нормам, установленным администрацией исправительных учреждений.

Одной из ключевых функций лидеров является поддержание субкультурных норм, которые противопоставляются общественным ценностям. Они следят за соблюдением «воровских законов»», организуют внутреннюю жизнь тюремного сообщества, принимают решения, регулирующие взаимодействие между заключенными, и обеспечивают защиту интересов группы. Лидеры также оказывают значительное влияние на принятие новых членов в криминальную субкультуру, что усугубляет процесс десоциализации осужденных.

Особое внимание следует уделить механизму формирования иерархий среди осужденных, где лидеры неформальных групп играют важную роль. Эти иерархии, основанные на силе, авторитете и соблюдении криминальных традиций, становятся своеобразным параллельным порядком, который зачастую вступает в конфликт с официальными правилами учреждения. Лидеры используют различные методы для удержания своей власти, включая манипуляцию, шантаж, угрозы, а также материальные стимулы, что поддерживает их статус и укрепляет позиции в группе.

Влияние лидеров на осужденных простирается далеко за пределы тюремных стен, влияя на их поведение после освобождения. Оставшись приверженными криминальным традициям, бывшие осужденные часто продолжают следовать субкультурным нормам на свободе, что затрудняет их интеграцию в общество и повышает вероятность рецидива.

Для эффективного противодействия их влиянию необходимо комплексное понимание механизмов их лидерства и влияние на социальную структуру тюремного общества. Это понимание должно быть учтено при разработке и внедрении программ по ресоциализации и реабилитации осужденных, а также при формировании политики управления исправительными учреждениями. Снижение влияния криминальных лидеров внутри тюрем может способствовать не только улучшению внутреннего порядка в исправительных учреждениях, но и снижению уровня рецидивизма в обществе.

Список литературы

1. Барабанов, Н. П. Криминальная субкультура осужденных в исправительных учреждениях: «воры в законе», «воровские группировки», лидеры уголовно-преступной среды, криминальные «авторитеты» / Н. П. Барабанов // Уголовно-исполнительное право. – 2015. – № 1(19). – С. 17–25. – EDN TQAGCV.
2. Ушатиков, А. И., Казак, Б. Б. Основы пенитенциарной психологии. М., 2001.
3. Кутякин, С. А. Криминальная оппозиция в исправительных учреждениях и следственных изоляторах: лидеры, структура, функции / С. А. Кутякин // NovaInfo.Ru. – 2014. – № 27. – С. 177–187. – EDN SZARAT.
4. Кемпель, И. В. Организационный механизм, цели и задачи криминальной субкультуры / И. В. Кемпель // Молодой ученый. – 2015. – № 2(82). – С. 377–380. – EDN TFXDAT.
5. Непомнящая, Т. В. Проблемы назначения принудительных работ / Т. В. Непомнящая // Вестник Омского университета. Право. – 2018. – № 3(56). – С. 148–152. – EDN UZCQWE.
6. Бдоян, А. Н. Проблемы по предупреждению и искоренению тюремной субкультуры / А. Н. Бдоян // Вестник науки. – 2024. – Т. 5, № 6(75). – С. 274–280. – EDN TODAMA.
7. Сурикова, М. А. Учет психологических реакций осужденных при проведении воспитательной работы сотрудниками УФСИНа / М. А. Сурикова // Молодой ученый. – 2016. – № 15-1(119). – С. 100–103. – EDN WHJRIL.
8. Насртдинов, Р. И. Психология личности осужденного / Р. И. Насртдинов //Актуальные исследования. – 2023. – № 19(149).
9. Писарев, О. М. Психология пенитенциарного социума. Томск, 2007.
10. Анфиногенов, В. А. Субкультура осужденных и ее влияние на их поведение в условиях изоляции: специальность 12.00.08 «Уголовное право и криминология; уголовно-исполнительное право»: диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Анфиногенов Василий Анатольевич, 2016. – 215 с. – EDN GMRHCC.
11. Смирнов, Л. Б. Сущность и особенности субкультуры осужденных к лишению свободы / Л. Б. Смирнов, Е. Д. Проценко // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. – 2019. – № 1(33). – С. 61–68. – DOI 10.25688/2076-9113.2019.33.1.07. – EDN YMVGXY.
12. Брежнева, К. В. Противодействие криминальной инкультурации в местах лишения свободы в отношении осужденных как самостоятельное направление деятельности сотрудников УИС: новые подходы / К. В. Брежнева // Вестник Самарского юридического института. – 2021. – № 5(46). – С. 117–121. – DOI 10.37523/SUI.2021.46.5.020. – EDN LCULFP.
13. Барабанов, Н. П. Понятийная характеристика криминальной субкультуры осужденных / Н. П. Барабанов, В. В. Михайлин, Н. Д. Моисеев // Уголовно-исполнительное право. – 2015. – № 3(21). – С. 16–24. – EDN UYFEAB.
14. Олейник, А. Н. Тюремная субкультура в России: от повседневной жизни до государственной власти. Москва: ИНФРА-М, 2001. – 418 с.

References

1. Barabanov, N. P. (2015). Criminal Subculture of Convicts in Correctional Institutions: "Thieves in Law," "Thieves' Gangs," Leaders of the Criminal Environment, Criminal "Authorities". *Criminal-Executive Law, 19*(1), 17–25. (In Russian).
2. Ushatikov, A. I., Kazak, B. B. (2001). *Fundamentals of Penitentiary Psychology.* Moscow. (In Russian).
3. Kutyakin, S. A. (2014). Criminal Opposition in Correctional Institutions and Pre-Trial Detention Facilities: Leaders, Structure, and Functions. *NovaInfo.Ru, 27*, 177–187. (In Russian).
4. Kempel, I. V. (2015). Organizational Mechanism, Goals, and Objectives of the Criminal Subculture. *Molodoi uchenyi, 2*(82), 377–380. (In Russian).
5. Nepomnyashchaya, T. V. (2018). Problems of assigning forced labor. *Bulletin of Omsk University. Law, 3*(56), 148–152. (In Russian).
6. Bdoyan, A. N. (2024). Problems of preventing and eradicating prison subculture. *Bulletin of science, 5*(6), 274–280. (In Russian).
7. Surikova, M. A. (2016). Considering the psychological reactions of convicts during educational work by FSIN employees. *Molodoi uchenyi, 15-1*(119), 100–103. (In Russian).

8. Nasrtdinov, R. I. (2023). Psychology of the personality of a convict. *Current research, 19*(149). (In Russian).
9. Pisarev, O. M. (2007). *Psychology of penitentiary society*. Tomsk. (In Russian).
10. Anfinogenov, V. A. (2016). *Subculture of convicts and its influence on their behavior in isolation. Dis. ... Cand. Sci. (Jur.): 12.00.08*. Saratov. (In Russian).
11. Smirnov, L. B., Protsenko, E. D. (2019). The essence and characteristics of the subculture of convicts sentenced to imprisonment. *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Legal Sciences, 1*(33), 61–68. (In Russian).
12. Brezhneva, K. V. (2021). Combating Criminal Enculturation in Places of Deprivation of Liberty in Relation to Convicts as an Independent Area of Activity of Penal System Employees: New Approaches. *Bulletin of the Samara Law Institute, 5*(46), 117–121. (In Russian).
13. Barabanov, N. P., Mikhailin, V. V., & Moiseev, N. D. (2015). Conceptual Characteristics of the Criminal Subculture of Convicts. *Criminal-Executive Law, 3*(21), 16–24. (In Russian).
14. Oleynik, A. N. (2001). *Prison Subculture in Russia: From Everyday Life to State Power*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).

УДК 159.923.2 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-264-274

Оценка студентами комплементарных стереотипов компетентности и теплоты у фантастических персонажей с разных благосостоянием

Колиниченко Ирина Александровна[1]
Канд. психол. наук, доц. каф. социальной психологии и социологии управления
ORCID: 0000-0002-0644-6076, e-mail: kolinichenkoi@yandex.ru

Басанова Елена Евгеньевна[2]
Канд. психол. наук, доц. каф. общей и педагогической психологии
ORCID: 0000-0003-0250-3026, e-mail: lenmit@yandex.ru

[1]Кубанский государственный университет, г. Краснодар, Россия
[2]Пятигорский государственный университет, г. Пятигорск, Россия

Аннотация

Стереотипы в отношении людей с разным благосостоянием значительно отличаются от реального положения дел, они могут искажать смысл коммуникаций и препятствовать профессиональному становлению студента. Цель настоящего исследования – оценка содержания стереотипов о фантазийных персонажах с разным уровнем благосостояния (богатых и бедных). Участники – 668 студентов вузов Российской Федерации. Получены результаты проверки предположения о комплементарности стереотипов компетентности и теплоты в отношении обобщенных образов персонажей с далекой планеты. Комплементарность стереотипов соответствует модели содержания стереотипов С. Фиск, в которой лицам с высоким статусом приписываются большая компетентность и меньшая теплота, а с низким – большая теплота и меньшая компетентность. Следствием теории данной модели стало подтверждение универсальности параметров теплоты и компетентности на уровне большой группы студентов, так как выявлены значимые различия в стереотипном восприятии подгрупп с разным уровнем благосостояния внутри одной группы. Эксплицитные оценки респондентов показывают: богатые рассматриваются как более компетентные (конкурентоспособные, инициативные, умные) и менее теплые в обобщенном образе существ с высоким уровнем благосостояния, а бедные – как более теплые (добродушные, терпимые, сердечные, искренние) и менее компетентные. Несмотря на большую симпатию существам с низким благосостоянием, студенты отождествляют себя со всеми с тенденцией в сторону схожести с персонажами с высоким благосостоянием, что является новизной исследования. В перспективе можно рекомендовать подобную программу измерения комплементарности стереотипов для представителей других социальных групп.

Ключевые слова

Комплементарные стереотипы, шкала компетентности, шкала теплоты, модель содержания стереотипов, уровни благосостояния, социальная группа, студенты

Для цитирования: Колиниченко И.А., Басанова Е.Е. Оценка студентами комплементарных стереотипов компетентности и теплоты у фантастических персонажей с разных благосостоянием//Вестник университета. 2026. № 2. С. 264-274.

© Колиниченко И.А., Басанова Е.Е., 2026
Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Students' assessment of complementary stereotypes of competence and warmth in fantasy characters with different wealth levels

Irina A. Kolinichenko[1]
Cand. Sci. (Psy.), Assoc. Prof. at the Social Psychology and Sociology of Management Department
ORCID: 0000-0002-0644-6076, e-mail: kolinichenkoi@yandex.ru

Elena E. Basanova[2]
Cand. Sci. (Psy.), Assoc. Prof. at the General and Pedagogical Psychology Department
ORCID: 0000-0003-0250-3026, e-mail: lenmit@yandex.ru

[1]Kuban State University, Krasnodar, Russia

[2]Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

Abstract

Stereotypes about people with various well-being differ significantly from the real state of affairs as they can distort the meaning of communication and hinder student's professional development. The purpose of the study is to evaluate the content of stereotypes about fantasy characters with different levels of wealth (rich and poor). The participants are 668 university students in Russia. The verification results of the assumption about the complementarity of competence and warmth stereotypes in relation to generalized images of characters from a distant planet have been obtained. The stereotypes complementarity corresponds to S. Fiske's stereotype content model, in which persons with high status are attributed greater competence and less warmth, while those with low status are attributed greater warmth and less competence. The theory of this model has led to confirming the universality of warmth and competence parameters at the level of a large group of students, as significant differences in the stereotypical perception of subgroups with different levels of well-being within the same group have been revealed. The respondents' explicit assessments show that the rich are viewed as more competent (competitive, proactive, and intelligent) and less warm in the generalized image of beings with a high level of well-being, while the poor are viewed as warmer (good-natured, tolerant, warm-hearted, and sincere) and less competent. Despite their great sympathy for low-welfare creatures, students identify with everyone with a tendency towards resemblance to high-welfare characters, which is the novelty of the research. In the future, we can recommend a similar program for measuring the stereotypes complementarity for other social groups representatives.

Keywords

Complementary stereotypes, competence scale, warmth scale, stereotype content model, well-being levels, social group, students

For citation: Kolinichenko I.A., Basanova E.E. (2026) Students' assessment of complementary stereotypes of competence and warmth in fantasy characters with different wealth levels. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 264-274.

© Kolinichenko I.A., Basanova E.E., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

В исследовании стереотипизации сознания В.Л. Артемова приводится пример предложенного У. Липпманом понятия стереотипа для более простого и однозначно понимаемого многими варианта передачи смысла информации посредством массовой коммуникации и поныне анализируется в научных исследованиях [1]. Ценность применения стереотипов, по В.Л. Артемову, состоит в упрощении многих явлений действительности, например, при условии передачи информации через средства массовой коммуникации для обобщенной и ускоренной выработки одинаковых представлений у разных людей, потому что они направлены на схожее понимание предмета или явления, о котором идет речь. Однако, несмотря на упрощенные детали стереотипа, уже с момента описания У. Липтоном в научном мире осознавалась его сложность как феномена [1].

Действительно, в каждой социальной группе стереотип воспринимается одинаково в связи с похожими условиями жизнедеятельности и взаимодействия между людьми. Возникает вопрос о том, в чем заключается сложность стереотипов в обыденном сознании, несмотря на, казалось бы, их противоположное назначение – упростить восприятие явлений и предметов действительности. Анализируя феномен стереотипа, его амбивалентность или комплементарность, дополнительность, мы понимаем, насколько он интересен, неоднозначен и подлежит дальнейшему изучению.

Обоснование содержания стереотипов у членов одних и тех же групп, как писал В.Л. Артемов, были предложены еще Г. Олпортом, но в рамках настоящего исследования интерес представляют еще и современные научные данные, в которых стереотипы представлены с точки зрения их комплементарности [1].

КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ В МОДЕЛИ СОДЕРЖАНИЯ СТЕРЕОТИПОВ

Как справедливо формулирует Д.С. Григорьев, модель содержания стереотипов считается одной из весьма обоснованных, универсальных, проявляющихся независимо от культуры и устойчивых касательно прогнозирования программ изучения, о чем нужно знать широкой аудитории пользователей [2].

По нашему мнению, модель содержания стереотипов (англ. Stereotype Content Model, далее – МСС), описанная С. Фиск с соавторами в 2002 г., больше известна в зарубежной психологии, а в отечественном сообществе исследователей знания о ней еще не так распространены [3]. Так, С. Фиск выявила, что стереотипы часто амбивалентны и различаются по нескольким параметрам. Являясь смешанными, они могут содержать как высокую оценку теплоты и низкую – компетентности, так и наоборот: такие комбинации содержания стереотипов формируют (в терминах МСС) квадранты смешанных, или амбивалетных. стереотипов [3]. Последнее интересно выявленной комбинацией содержания: в одном случае это комбинация высокой оценки теплоты и низкой – компетентности человека или группы, в другом наоборот – группа оценивается как более теплая и малокомпетентная [2]. Рассмотрим почему так происходит и каковы условия такого оценивания.

Д.С. Григорьев делает вывод о том, что в содержании стереотипов прослеживается закономерность, ведь они образуются не хаотично, не произвольно, их связь исходит из расположения групп в социальной структуре общества и социального статуса личности: «Стереотипы являются культурным и символическим следом типичного социального положения членов группы» [2, с. 239].

Данные, полученные С. Фиск в соавторстве с С. Вай и Х. Бэй в другом исследовании, показали, что параметры теплоты и компетентности эффективны на уровне подгруппы. Так, это может привести к пониманию того, как обычные люди воспринимают богатых и высший класс может пролить свет на их мотивацию к восходящей мобильности и восхождению по социальной лестнице. МСС фиксирует различия в стереотипном восприятии подгрупп внутри социальной группы. Социальный статус в меньшей степени является показателем компетентности на уровне подгруппы для богатых, потому что они, как правило, имеют высокий социальный статус, а ограничение его диапазона делает его плохим индикатором их компетентности. Ученые обнаружили смешанные эмоции зависти-восхищения и зависти-презрения по отношению к богатым подгруппам, в которых конкретная эмоция ассоциировалась с содержанием стереотипа для социальной группы. В будущих исследованиях авторы рекомендуют учитывать полученные данные [4].

А. Кадди, С. Фиск и П. Глик теплоту и компетентность назвали универсальными параметрами социального восприятия мира при описании модели содержания стереотипов как достижений социальной психологии [5].

РОЛЬ КОМПЛЕМЕНТАРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ В ПОДДЕРЖКЕ СТАТУСА ЛИЧНОСТИ

А.С. Кей и Дж. Джост в статье о влиянии стереотипов на обоснование социальной системы и неявном проявлении мотива справедливости пишут о взаимодополнительных, компенсирующих стереотипах, которые приводят к поддержке статус-кво личности. Авторы описывают результаты изучения воздействия дополнительных стереотипных образцов на усиление впечатлений о справедливости социума и легитимности неравенства, так как каждый получает свою часть, то, что заслуживает [6, с. 823]. В продолжение этого исследования отечественными учеными Е.В. Улыбиной и С.Э. Аббасовой обнаружена поддержка статус-кво, рассматриваемая авторами как мотив к объяснению терпимости в социальном неравноправии, исходя из в теории оправдания систем Дж. Джоста [6; 7]. Принять несправедливость мира проще, если использовать комплементарные стереотипы как один из способов принятия, а поддержание этих стереотипов связывается с оправданием систем в теории Дж. Джоста. Е.Р. Агадуллиной, А.А. Ивановым, И.Р. Сариевой, И.С. Прусовой анализировались идеи зарубежных исследователей о ситуации неравенства, рассматриваемые в теории оправдания систем Дж. Джоста, а именно новый взгляд на ситуацию неравенства в зарубежной психологии [8].

Уравнивающаяся тенденция приписывать моральные принципы нижестоящим, и наоборот – аморальные тем, чье материальные благосостояние и высокий статус на протяжении веков были источником описания в литературных произведениях, средствах массовой информации, некоторых религиозных традиций, как указали А. Кей и Дж. Джост. Эти же авторы пишут, что в обществе сложилось предпочтение воспринимать равновесие и взаимодополняемость качеств: представление о преимуществе бедных и недостатках богатых присутствует в разных произведениях в качестве примирения противоположностей. Существующие на сегодняшний день стереотипы «бедный, но счастливый» – «богатый, но несчастный» и «бедный, но честный» – «богатый, но нечестный» указывают на взаимодополняющие, компенсирующие стереотипы, в которых каждая группа (богатые и бедные) обладает характеристиками уравнивания [6].

Анализируя модель содержания стереотипов С. Фиск, Е.В. Улыбина и А.А. Антонова пишут о комплементарных стереотипах, что они «выстраиваются на совмещении в одном образе как желательных, так и нежелательных качеств, наделяющих представителей низко статусных групп позитивными характеристиками, компенсирующими неблагополучие, а членов высокостатусным групп – некоторым изъяном, что поддерживает представление о том, что никто не получает всего, смягчает зависть к успешным и повышает достоинство тех, кому не повезло» [4; 9, с. 54]. Об этом феномене написали С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск в статье о различиях по критерию зависти в двух культурах – восточной и западной, – задаваясь вопросом, восхищаться ли или возмущаться богатыми [4].

Комплементарные стереотипы довольно распространены, что заметно при анализе гендерного неравновесия. Комплементарные стереотипы, как наблюдается, поддерживаются представителями обоего пола, их проявления особенно заметны в социальных группах с крайними взглядами, а объективно это видно в показателях социального и экономического положения женщин.

Размышление и согласие с тем, что всего нет ни у кого заставляет людей лучше относиться к своему положению, месту в обществе, что в итоге увеличивает восприятие социальной системы как легитимной и верить в справедливость мира [7]. Теория веры в справедливый мир, описанная М. Лернер, анализируется в работе С.К. Нартова-Бочавер с соавторами [10]. Так, С.К. Нартова-Бочавер, М.Б. Подлипняк, А.Ю. Хохлова пишут, что основная идея такой веры, этих представлений в том, что человеку важно знать: мир к нему справедлив, когда каждый получает, что заслуживает, хотя сам М. Лернер, как описано в вышеприведенной статье С.К. Нартовой-Бочавер, называл это когнитивным заблуждением [11].

Комплементарные стереотипы устойчивы, служат механизмом поддержания веры в справедливый мир. Иными словами, они рассматриваются в качестве дополнительного механизма сохранения образа справедливости в социуме. Е.В. Улыбина и А.А. Антонова выявили, что такое положение дел явно выражено у представителей невысокого статуса: имея низкий статус, они это компенсируют, поддерживая веру в субъективное равенство или даже лучшее в моральном отношении положение, чем у представителей противоположного, высокого статуса, рационализируют (используя механизм психологической защиты) таким образом свой статус относительного неблагополучия. Тем самым не просто применяются стратегии оправдания существующего положения дел, а, по сути, удовлетворяется потребность человека в справедливости, так как в его сознании преобразуется, улучшается восприятие образа реальности [9].

Как правило, люди нацелены на поддержку своего статуса, что следует из теории оправдания систем посредством опоры на комплементарные стереотипы, в которых желательные и нежелательные качества объединены в целостном образе Я-личности. Большинство социальных систем с их иерархической структурой выраженности социального и иного неравенства высокоустойчивы и за счет потребности человека считать нормой такое положение вещей, даже если место и статус его в этой системе невысоки, по замечанию А. Кей и Дж. Джост [6].

Результаты исследования С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск имеют значение для психологии социальных групп: несмотря на существование разных групп в обществах разного типа, различия между ними малозаметны, когда общество относительно эгалитарно и практически у каждого человека есть возможности для достойной жизни [4]. Если в обществе растущее неравноправие или, как пишут Ф. Дюрайт, С. Теблент, С. Фиск, в современных Китае и Америке классовые различия заметны и обсуждаются, это приводит к сложному восприятию социальных групп, чем в более равноправных обществах [11].

Дальнейшее развитие научных исследований С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск усматривают в том, что в будущих работах можно сравнивать другие, например, средние классы с богатыми в отличие от многих предшествующих исследований, в которых богатые или группы с высоким уровнем сравниваются с группами с низким [4].

ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выборку составили 668 респондентов вузов нескольких регионов Российской Федерации (Краснодарского и Ставропольского краев и Саратовской области). В выборке присутствовали 75 % девушек и 25 % юношей. Все респонденты имели статус студента вуза, возраст от 17 до 28 лет, средний возраст – 19,7 лет. Исследование проводилось на платформе Google Form в онлайн-формате. Процедура исследования занимала примерно 15–20 минут для каждого респондента. Период проведения исследования – с февраля по март 2024 г. Идея составления опросника и программы исследования принадлежит проф. Е.В. Улыбиной, составные части опросника базировались на модели содержания стереотипов С. Фиск и содержании комплементарных стереотипов, описанных Д. Григорьевым [2; 3; 7].

Перед началом исследования мы обратились к респондентам с инструкцией, она же была включена в опросник. Было решено разделить ее на более простые части для лучшего осмысления всех их них, каждая предлагалась отдельно и, осмыслив содержание первой, респонденты переходили к чтению второй. Инструкция: «Мы изучаем способность предсказывать вероятность выраженности отдельных личностных качеств на основе минимальной информации. Ниже будут представлены два описания фантастических существ, похожих на людей, живущих на фантастических планетах, которых нужно будет оценить по предложенным шкалам. Все не займет у вас больше 10–15 минут. Будем очень признательны, если согласитесь нам помочь».

Далее респонденты читали следующую часть инструкции: «В выдуманных мирах живут существа, похожие на людей. Прочитайте описания этих миров и оцените, насколько у этих существ, по Вашему мнению, могут быть выражены представленные ниже качества». После этого респонденты читали саму ситуацию, которую нужно было оценить: «На одной из далеких-далеких планет под названием Тику живут два типа людей: Бларки и Орпы, у них много общего, они похожи внешне и живут в одной и той же местности, но у Бларков намного больше денег, чем у Орпов. Оцените, насколько, по вашему мнению, Бларкам и Орпам свойственны следующие качества».

Было предложено оценить одинаковые качества личности для двух разных существ, похожих на людей из описанной выше истории. Это качества компетентности, добродушия, конкурентоспособности, терпимости, инициативности, сердечности, ума, искренности. Каждое качество рассматривалось по отношению к Бларкам и Орпам отдельно по 7-балльной шкале, где 1 – совершенно не выражено, 7 – максимально выражено.

После оценки качеств в форме были 6 вопросов парного характера об отношении к искренности персонажей, изменяемости ситуации для каждого из персонажей и идентификации с каждым из существ отдельно. Их структура и содержание были одинаковыми, только оценка должна была проводиться в отношении вначале одного из персонажей, а потом другого. Пример вопросов: «Насколько, по Вашему мнению, Бларки искренни?», «Насколько, по Вашему мнению, Орпы искренни?», «Может ли ситуация для Бларков измениться?», «Может ли ситуация для Орпов измениться?», «Насколько Вы похожи на Бларков?», «Насколько Вы похожи на Орпов?».

Для минимизации влияния социально-демографических характеристик – пола, образования, возраста – на ответы респондентов сведения о себе было предложено указать в конце опроса. Мы руководствовались информацией о минимизации феномена социальной желательности и пояснениями С. Фиск. Так, С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск поясняется, что неявные оценки меньше подвержены предвзятости и феномену социальной желательности и решают вопросы, которые люди не могут точно идентифицировать с помощью самоанализа и, соответственно, явно выразить, назвать, даже если они на это настроены [4]. Подобно этому примечанию ученых об использовании категории богатых и бедных, которого мы придерживаемся и в настоящем исследовании, данные категории служит целям описания стереотипов, и их использование не направлено на дегуманизацию рассматриваемых социальных групп.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Все ответы респондентов, выполненные онлайн, автоматически собирались в единую Google-форму. Для продолжения работы с полученными данными использовано специализированное программное обеспечение для статистической обработки данных SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). При анализе результатов исследования применялся непараметрический критерий знаков Вилкоксона (t) с использованием статистических расчетов в программе SPSS Statistics, версия 27.

Выбор статистического критерия обусловлен значениями описательной статистики, а именно показателями асимметрии и эксцесса (табл. 1). Поскольку в большинстве показателей значения асимметрии и эксцесса отличались от нуля, выборка характеризуется ассиметричным распределением и рекомендуется применять непараметрические методы математической статистики. Для несвязных выборок в психологических исследованиях чаще всего используется критерий Вилкоксона. Он применяется к данным, полученным в ранговой шкале, и основан на подсчете отрицательных и положительных сдвигов в каждой группе.

Таблица 1

Описательные статистики исследуемых показателей

Показатели	Min	Max	Среднее	Средне квадратичное отклонение	Дисперсия	Асимметрия	Эксцесс
Компетентность Бларков	1,00	7,00	4,93	1,23	1,50	– 0,15	0,00
Компетентность Орпов	1,00	7,00	4,20	1,25	1,57	0,10	0,28
Добродушность Бларков	1,00	7,00	4,28	1,31	1,71	0,04	– 0,07
Добродушность Орпов	1,00	7,00	4,80	1,27	1,60	– 0,38	0,38
Конкурентность Бларков	1,00	7,00	5,77	1,38	1,90	– 1,26	1,15
Конкурентность Орпов	1,00	7,00	3,89	1,43	2,04	0,14	– 0,23
Терпимость Бларков	1,00	7,00	4,32	1,47	2,16	– 0,18	– 0,26
Теорпимость Орпов	1,00	7,00	4,81	1,36	1,86	– 0,33	– 0,07
Инициативность Бларков	1,00	7,00	5,45	1,43	2,06	– 0,78	0,01
Инициативность Орпов	1,00	7,00	4,12	1,43	2,04	0,06	– 0,23
Сердечность Бларков	1,00	7,00	4,17	1,30	1,69	– 0,07	0,01
Сердечность Орпов	1,00	7,00	4,93	1,26	1,60	– 0,41	0,24

Окончание табл. 1

Показатели	Min	Max	Среднее	Средне квадратичное отклонение	Дисперсия	Асимметрия	Эксцесс
Интеллект Бларков	1,00	7,00	5,46	1,36	1,86	– 0,88	0,76
Интеллект Орпов	1,00	7,00	4,46	1,29	1,67	– 0,25	0,34
Искренность Бларков	1,00	7,00	4,11	1,31	1,72	– 0,04	0,08
Искренность Орпов	1,00	7,00	4,92	1,25	1,55	– 0,39	0,45
Изменчивость Бларков	1,00	7,00	5,47	1,52	2,31	– 0,74	– 0,16
Изменчивость Орпов	1,00	7,00	5,52	1,49	2,21	– 0,82	0,07
Симпатия Бларкам	1,00	7,00	4,74	1,33	1,78	– 0,32	0,49
Симпатия Орпам	1,00	7,00	4,49	1,31	1,71	– 0,21	0,41
Схожесть с Бларками	1,00	7,00	4,11	1,39	1,93	– 0,30	0,16
Схожесть с Орпами	1,00	7,00	3,98	1,39	1,92	– 0,33	0,16

Составлено авторами по материалам исследования

На следующем этапе проводился сравнительный анализ суммы рангов основных категорий в группе Бларков (с высоким благосостоянием) и группе Орпов (с низким благосостоянием) (табл. 2).

Таблица 2

Статистические критерии приписывания теплоты и компетентности персонажам с разным благосостоянием (сумма рангов)

Категории	Сумма рангов по группе		t-критерий Вилкоксона	Уровень значимости p
	Группа Бларков	Группа Орпов		
Компетентны	288	77	10,822	0,000
Добродушны	97	257	– 8,068	0,000
Конкурентоспособны	470	56	16,938	0,000
Терпимы	148	274	– 5,913	0,000
Инициативны	406	95	13,721	0,000
Сердечны	66	311	– 11,619	0,000
Умны	361	61	13,548	0,000
Искренни	62	307	– 12,476	0,000
Изменяемость	111	87	1,407	0,159
Симпатичность	89	165	– 4,852	0,000
Похожесть	194	176	1,777	0,076

Составлено авторами по материалам исследования

ВЫВОДЫ

Сравнительный анализ показал различия в оценках студентами качеств персонажей выдуманной истории и устойчивость проявления модели содержания стереотипов в оценках данной социальной группы лиц. С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск писали, что люди могут имплицитно стереотипизировать определенные группы как положительные, так и отрицательные, но на деле оказывается, что их точка зрения более сбалансирована и включает как положительные, так и отрицательные оценки, что характеризует амбивалентные стереотипы [4].

В настоящем исследовании проявилась полярность оценок (например, Бларки более конкурентоспособны), но качества, ярко выраженные у Орпов, у Бларков в некоторой степени присутствовали. Таким образом, Бларки, существа с большим количеством денег при всем приписывании им превосходства в области компетентности, конкурентоспособности, инициативности и ума тоже наделены, хотя и намного меньше, добродушием, терпимостью, сердечностью и искренностью. Подтверждается, что стереотипы по отношению к персонажам с разным благосостоянием оценивались как комплементарные.

Результаты исследования показали, что Бларки более компетентны ($t = 10{,}822$, $p = 0{,}000$), конкурентоспособны ($t = 16{,}938$, $p = 0{,}000$), инициативны ($t = 13{,}721$, $p = 0{,}000$) и умны ($t = 13{,}548$, $p = 0{,}000$). Исходя из полученных результатов, Орпы более добродушны ($t = -8{,}068$, $p = 0{,}000$), терпимы ($t = -5{,}9123$, $p = 0{,}000$), сердечны ($t = -11{,}619$, $p = 0{,}000$) и искренни ($t = -12{,}476$, $p = 0{,}000$).

Полученные наборы качеств соответствуют модели содержания стереотипов С. Фиск (С. Фиск, А. Кадди, Р. Глик) для описанных ими шкал компетентности и теплоты, поскольку компетентность характеризуется деятельными чертами, выполнением деятельности, влиянием на процесс и результатом продуктивности, а шкала теплоты показывает важность позитивных переживаний личности и ее конструктивного взаимодействия с обществом [3]. Выявленные показатели предъявленных качеств имеют статистически высокий уровень значимости $p = 0{,}000$.

Орпы респондентам представляются симпатичнее Бларков ($t = 4{,}852$, $p = 0{,}000$), что может быть связано с общечеловеческими принципами в отношении качеств добродушия, терпимости, сердечности, искренности, ума. Эти этические качества вызывают позитивные чувства, потому что в житейском восприятии они признаются положительными. Данные качества шкалы теплоты, исходя из МСС С. Фиск, принимаются и вызывают позитивные эмоции [3]. Однако в ряде случаев они являются малоэффективными для деятельного разбора ситуаций. Эффективными, например, в конкурентной борьбе считаются компетентность, конкурентоспособность, инициативность и др., посредством которых можно выстоять в битве за «место под солнцем», и тогда их применение оправдано, но в обыденном сознании они не считаются теплыми и вызывают мало симпатии В более спокойных условиях жизнедеятельности, когда нет необходимости действовать силовыми методами, приемлемыми, этичными и феноменолистически теплыми считаются качества, не вызывающие опасения, опасности, давления.

Анализируемая ситуация, по оценкам респондентов, ни для кого не может измениться, так как различия между изменяемостью для Бларков и для Орпов не значимы ($t = 1{,}407$, $p = 0{,}159$). В настоящем исследовании выявилась симпатии к бедным на статистически высоком уровне (0,000). Несмотря на то что Орпы гораздо более симпатичны респондентам, чем Бларки ($p = 0{,}000$), респонденты отождествляют себя как с первыми, так и со вторыми, статистически значимых различий в идентичности не выявлено, хотя даже количество совпадений с Бларками больше (298), чем различий (респонденты похожи на Бларков – 194 баллов, чем на Орпов – 176 баллов); в то же время имеется тенденция в сторону некоторой схожести с Бларками (при $p = 0{,}076$).

Похожесть – это идентичность, рассматриваемая в отношении себя самого и других – личности, группы, объекта. «Кто я? На кого я похож?» – это типичные вопросы, которые задает себе респондент в поисках идентичности, как описывается Э. Эриксоном [13].

У нас, как и в исследовании С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск, выявилось, что параметры теплоты и компетентности эффективны на уровне подгруппы [4]. Модель содержания стереотипов фиксирует различия в стереотипном восприятии подгрупп внутри социальной группы. Социальный статус в меньшей степени является показателем теплоты на уровне подгруппы для существ с высоким благосостоянием. В будущих исследованиях мы учтем полученные данные.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование имеет несколько следствий для общей теории МСС. Мы показываем, что параметры теплоты и компетентности эффективны на уровне большой социальной группы лиц, имеющей статус студентов: МСС демонстрирует большие различия в стереотипном восприятии подгрупп внутри одной группы.

Представлены данные, дополняющие литературу по изучению социальной группы, так как анализ стереотипов и оценок групп, находящихся как на высокой, так и на низкой ступенях социальной лестницы, расширяет понимание социальной динамики и межгрупповых отношений лиц из разных слоев социальной иерархии. Осознанное отношение к эмоциональному реагированию и поведенческим проявлениям в отношении групп с разным экономическим достатком может пролить свет на процессы, лежащие в основе отношений между этими группами.

Выявленные данные добавляют еще один аспект к решению, как утверждала С. Фиск, продолжающейся головоломки взаимоотношений подгруппы и группы в целом. Мы продолжили традицию ее исследований (в работе С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск), писавшей об изучении содержания комплементарных стереотипов о богатых людях на уровне подгруппы, а также на имплицитном и явном уровнях, предлагая основанные на теории предикторы социальной структуры этого культурно общего, но несколько изменчивого содержания стереотипов в отличие от их явно амбивалентных (или, что реже, негативных) стереотипов о богатстве, о которых они сообщают сами.

Выявлены различия между персонажами и устойчивость модели содержания стереотипов. Наши данные обнаружили очевидные различия в предсказательной силе оценки стереотипов в отношении представителей богатых и бедных. Такие различия основаны на разных характеристиках подгрупп, существующих в обыденном сознании, сложившемся в конкретный социально-исторический отрезок времени.

Дальнейшие исследования могут помочь изучить явные и неявные оценки подгрупп и рассмотреть динамику восприятия социальной группы лиц в общем. Недаром комплементарные стереотипы признаются универсальными в разных культурах. С. Фиск, А. Кадди и Р. Глик теплоту и компетентность назвали универсальными параметрами социального восприятия мира при описании модели содержания стереотипов как достижений социальной психологии [3].

Можно предположить с учетом воздействия коммерческой рекламы в средствах массовой информации об идеализации «красивой жизни» субъектов с высоким уровнем благосостояния, которая регулярно просматривается респондентами, что, внедряемые в повседневную жизнь, эти идеи не могут не отражаться на культурных ценностях, даже если они респондентами явно не поддерживаются. В работе С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск также предполагается влияние на респондентов распространяемой информации об американской мечте, в связи с чем в ее исследовании богатые оценивались более позитивно, и респонденты идентифицировали себя с ними [4]. Таким образом, эксплицитные оценки респондентов показывают, что богатые рассматриваются как более компетентные и менее теплые в обобщенном образе существ с высоким уровнем благосостояния, а бедные – как более теплые и менее компетентные.

Полученные данные согласуются с аргументом С. Дж. Вай, И. Бай и С. Фиск о том, что люди могут имплицитно стереотипизировать определенные группы как в целом положительные и отрицательные, однако они явно высказывают и более сбалансированную точку зрения, которая включает как положительные, так и отрицательные оценки и, таким образом, амбивалентные стереотипы. Исследования имплицитных показателей помогают выявить смешанные стереотипы и те, на которые могут повлиять социальная желательность и эгалитарные соображения [4].

Д.С. Григорьев перечислил устойчивость результатов в МСС, которая проявилась в исследованиях разных лет (2008–2017 гг.) А. Кадди, Ф. Дюрайта, С. Фиск и др.; все исследования выполнялись с соавторами и независимо одно от другого. Изучалась МСС в отношении разных мест, времени, методов использования, онлайн- или офлайн-сбора данных. Можно сделать вывод о том, что прогноз данной модели стабилен в контексте мировосприятия субъектов, что и подтвердилось в настоящем исследовании.

В дальнейшем исследовании одной из задач мы бы поставили изучение приписывания членам другой социальной группы восприятия стереотипов в отношении группы с более высоким статусом и группы с более низким с целью анализа комплементарности по отношению к студентам-первокурсникам и студентам выпускного курса: припишут ли группе с низким статусом, согласно теории МСС, большую теплоту, а группе с высоким – большую компетентность по отношению к себе как к группе лиц со средним статусом.

Список литературы

1. Артемов, В. Л. Стереотипизация сознания – секрет воздействия средств массовой информации / В. Л. Артемов // Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2016. – № 3. – С. 5. – DOI 10.17805/trudy.2016.3.5. – EDN WEBGXD.
2. Григорьев, Д. С. Модель содержания стереотипов и этнические стереотипы в России / Д. С. Григорьев // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2020. – Т. 23, № 2. – С. 215–244. – DOI 10.31119/jssa.2020.23.2.9. – EDN NNMYYO.
3. Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., Xu, J. A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition / S. T. Fiske, A. J. C. Cuddy, P. Glick, J. Xu // Journal of Personality and Social Psychology. – 2002. – Vol. 82, No. 6. – Pp. 878–902. – DOI 10.1037/0022-3514.82.6.878.
4. Wu, S. J., Bai, X., Fiske, S. T. Admired Rich or Resented Rich? How Two Cultures Vary in Envy / S. J. Wu, X. Bai, S. T. Fiske // Journal of Cross-Cultural Psychology. – 2018. – Vol. 49, No. 7. – Pp. 1114–1143. – DOI 10.1177/0022022118774943.
5. Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Glick, P. Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map / A. J. C. Cuddy, S. T. Fiske, P. Glick // Advances in Experimental Social Psychology. – 2008. – No. 40. – Pp. 61–149.
6. Kay, A. C., Jost, J. T. Complementary Justice: Effects of "Poor but Happy" and "Poor but Honest" Stereotype Exemplars on System Justification and Implicit Activation of the Justice Motive / A. C. Kay, J. T. Jost // Journal of Personality and Social Psychology. – 2003. – Vol. 85, No. 5. – Pp. 823–837. – DOI 10.1037/0022-3514.85.5.823.
7. Улыбина, Е. В. Поддержка статус-кво как мотив: объяснение терпимости к социальному неравенству в теории оправдания систем Дж. Джоста / Е. В. Улыбина, С. Э. Аббасова // Психологические исследования. – 2021. – Т. 14, № 76. – DOI 10.54359/ps.v14i76.142. – EDN OGQFXG..
8. Теория оправдания системы: новый взгляд на проблему неравенства / Е. Р. Агадуллина, А. А. Иванов, И. Р. Сариева, И. С. Прусова // Современная зарубежная психология. – 2021. – Т. 10, № 1. – С. 132–141. – DOI 10.17759/jmfp.2021100113. – EDN GKJZEA.
9. Улыбина, Е. В. Связь веры в справедливость с типичностью комплементарных стереотипов богатых и бедных / Е. В. Улыбина, А. А. Антонова // Социальная психология и общество. – 2022. – Т. 13, № 1. – С. 51–69. – DOI 10.17759/sps.2022130104. – EDN ZOZFHU.
10. Lerner, M. J. The belief in a just world: A fundamental delusion. New York, 1980.
11. Нартова-Бочавер, С. К. Вера в справедливый мир и психологическое благополучие у глухих и слышащих подростков и взрослых / С. К. Нартова-Бочавер, М. Б. Подлипняк, А. Ю. Хохлова // Клиническая и специальная психология. – 2013. – № 3. – EDN RUILIP.
12. Durante, F., Tablante, C. B., Fiske, S. T. Poor but Warm, Rich but Cold (and Competent): Social Classes in the Stereotype Content Model / F. Durante, C. B. Tablante, S. T. Fiske // Journal of Social Issues. – 2017. – Vol. 73, No. 1. – Pp. 138–157. – DOI 10.1111/josi.12208.
13. Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис: учебное пособие. 2е изд. Прогресс, 2006. – 352 с.

References

1. Artemov, V. L. (2016). System Justification theory as a new perspective on the problem of inequality. *Scientific works of the Moscow University for the Humanities, 3*, 43–52. (In Russian). https://doi.org/10.17805/trudy.2016.3.5
2. Grigoriev, D. S. (2020). The Stereotype Content Model and Ethnic Stereotypes in Russia. The *Journal of Sociology and Social Anthropology, 23*(2), 215–244 (In Russian). https://doi.org/10.31119/jssa.2020.23.2.9
3. Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. 92002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 878–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878
4. Wu, S. J., Bai, X., & Fiske, S. T. (2018). Admired Rich or Resented Rich? How Two Cultures Vary in Envy. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 49*(7), 1114–1143. https://doi.org/10.1177/0022022118774943
5. Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology, 40*, 61–149.
6. Kay, A. C., Jost, J. T. (2003). Complementary Justice: Effects of "Poor but Happy" and "Poor but Honest" Stereotype Exemplars on System Justification and Implicit Activation of the Justice Motive. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(5), 823–837. https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.5.823

7. Ulybina, E. V., Abbasova, S. E. (2021). Support for the status quo as a motive: an explanation of tolerance for social inequality in J. Jost's theory of justifying systems. *Psychological Studies, 76*(14). (In Russian). https://doi.org/10.54359/ps.v14i76.142
8. Agadullina, E. R., Ivanov, A. A, Sarieva, I. R., & Prusova, I. S. (2021). System Justification theory as a new perspective on the problem of inequality. *Journal of Modern Foreign Psychology, 10*(1), 132–141. (In Russian). https://doi.org/10.17759/jmfp.2021100113
9. Ulybina, E. V., Antonova, A. A. (2021). Relation of Belief in Justice to the Typicality of Complementary Stereotypes of the Rich and the Poor. *Social Psychology and Society, 13*(1), 51–69. (In Russian). https://doi.org/10.17759/sps.2022130104
10. Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York.
11. Nartova-Bochaver, S. K., Podlipnyak, M. B., & Khokhlova, A.Yu. (2013). Belief in a just world and mental well-being in deaf and hearing youth and adults. *Clinical and Special psychology, 3*. (In Russian).
12. Durante, F., Tablante, C. B., & Fiske, S. T. (2017). Poor but Warm, Rich but Cold (and Competent): Social Classes in the Stereotype Content Model. *Journal of Social Issues, 73*(1), 138–157. https://doi.org/10.1111/josi.12208
13. Ericsson, E. H. (2006). *Identity: Youth and crisis*. 2nd ed. Moscow: Progress. (In Russian).

УДК 316.6+159.9 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-275-287

Кросс-культурный анализ восприятия социального статуса пожилыми людьми в Российской Федерации и Китае

Павлова Лариса Болеславовна

Начальник отдела по взаимодействию с институтами гражданского общества управления внутренней политики аппарата губернатора и Правительства Амурской области

ORCID: 0009-0000-5846-0892, e-mail: larisa_pavlova_22@mail.ru

Правительство Амурской области, г. Благовещенск, Россия

Аннотация

Осуществлен кросс-культурный анализ результатов эмпирического исследования, проведенного среди пожилых людей в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) и Китае. Исследование проведено на основе данных анкетирования. Целью настоящего исследования является сопоставление ключевых аспектов жизни пожилых людей в двух странах, включая социальное и психологическое благополучие, здоровье, экономическую активность и участие в жизни общества. Методология исследования включает количественный анализ данных анкетирования с применением статистических методов для выявления статистически значимых различий и взаимосвязей между переменными. Основные результаты исследования демонстрируют психологические и культурные различия в восприятии своего социального статуса пожилыми людьми в России и Китае. Так, в России отмечается более низкий уровень социальной активности, в то время как в Китае наблюдается большая вовлеченность в семейные связи и традиционные формы занятости после выхода на пенсию. Результаты исследования могут быть полезны для более результативных социальных программ в России для улучшения качества жизни пожилых людей. Перспективы исследования включают дальнейшее углубленное изучение факторов, влияющих на психологическое благополучие пожилых людей, с учетом социокультурных особенностей регионов России и Китая. Для формирования социально активного населения пожилого возраста необходимо учитывать культурные контексты при разработке и реализации комплексных программ для пожилых людей. Также требуется лонгитюдное исследование факторов социальной активности пожилых людей в социально-экономических условиях.

Ключевые слова

Пожилые люди, кросс-культурный анализ, Россия, Китай, анкетирование, психологическое благополучие, социальное благополучие, старение

Для цитирования: Павлова Л.Б. Кросс-культурный анализ восприятия социального статуса пожилыми людьми в Российской Федерации и Китае//Вестник университета. 2026. № 2. С. 275-287.

© Павлова Л.Б., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Cross-cultural analysis of social status perception by elderly people in Russia and China

Larisa B. Pavlova

Head of the Department for Interaction with Civil Society Institutions at the Domestic Policy Directorate at the Office of the Governor and Government of the Amur Region

ORCID: 0009-0000-5846-0892, email: larisa_pavlova_22@mail.ru

Government of the Amur Region, Blagoveshchensk, Russia

Abstract

A cross-cultural analysis of the results of an empirical study conducted among the elderly in Russia and China has been carried out. The study has been conducted on the basis of survey data. The purpose of the study is to compare key aspects of the elderly people's lives in both countries, including social and psychological well-being, health, economic activity, and participation in society. The research methodology includes a quantitative analysis of survey data using statistical methods to identify statistically significant differences and relationships among variables. The main study results demonstrate psychological and cultural differences in the perception of their social status by elderly people in Russia and China. For example, in Russia there is a lower level of social activity, while in China there is a greater involvement in family ties and traditional forms of employment after retirement. The study results may be useful for more effective social programs in Russia to improve the quality of life of the elderly. The research prospects include further in-depth study of factors affecting the psychological well-being of the elderly, considering the socio-cultural characteristics of the Russia's and China's regions. In order to form a socially active elderly population, cultural contexts must be considered when developing and implementing comprehensive programs for the elderly. A longitudinal study of the factors of the elderly people's social activity in socio-economic conditions is also required.

Keywords

Elderly people, cross-cultural analysis, Russia, China, questionnaire, psychological well-being, social well-being, aging

For citation: Pavlova L.B. (2026) Cross-cultural analysis of social status perception by elderly people in Russia and China. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 275-287.

© Pavlova L.B., 2026

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что проблема старения населения представляет собой одну из наиболее значимых социально-демографических тенденций XXI в., оказывающую существенное воздействие на экономическое развитие, систему здравоохранения и социальную политику государств. Российская Федерация (далее – РФ, Россия) и Китай, являясь странами с высокой и быстрорастущей численностью пожилых граждан, сталкиваются с необходимостью разработки действенных стратегий по обеспечению их благополучия и активного долголетия. Однако, несмотря на общие вызовы, социокультурные контексты старения в этих двух странах значительно отличаются, что обусловливает необходимость проведения межкультурных исследований для выявления специфических потребностей и проблем пожилых людей в каждом регионе.

В рамках академического анализа факторов, определяющих вовлеченность граждан в общественные процессы, научное сообщество выделяет психологические предикторы как ключевой элемент общественного развития и индивидуальной самореализации. В частности, доказано, что экстраверсия как одна из наиболее изученных характеристики личности имеет статистически значимую связь с уровнем социальной активности. Люди с выраженной экстраверсией склонны к активному установлению социальных контактов, демонстрируют высокий уровень энергии и стремление к взаимодействию с социумом. Для экстравертов также характерны легкость в установлении межличностных связей, открытость новому опыту и стремление к реализации социального потенциала. Такой предиктор, как просоциальное поведение, охватывает следующие качества личности: альтруизм, эмпатия и готовность оказывать помощь другим. Данный предиктор также является значимым фактором социальной активности [1].

Самоэффективность рассматривается как «уверенность человека в своей способности успешно справляться с поставленными задачами и достигать желаемых целей, играет важную роль в определении уровня социальной активности» [2, с. 46]. Более того, вера в собственные силы стимулирует активное участие в общественной жизни, помогает преодолевать препятствия и инициировать собственные проекты. Современные исследования демонстрируют, что люди с высоким уровнем самоэффективности более склонны к занятию лидерских позиций, участию в добровольческой деятельности и политической жизни [3, с. 57]. Еще один предиктор – социальные установки и ценности, формирующиеся с течением времени, – оказывают существенное влияние на уровень социальной активности индивида. Убеждения, касающиеся социальной справедливости, равноправия, демократии и прав человека, формируют мотивацию к участию в общественной жизни и отстаиванию своих убеждений.

В современной психологии все большее внимание уделяется роли психологического благополучия в контексте общественной активности: влияние психологических предикторов на социальную активность может быть опосредовано рядом контекстуальных факторов, таких как социально-экономический статус, культурные нормы и доступность ресурсов. На наш взгляд, влияние психологических предикторов опосредовано контекстуальными факторами, в числе которых социально-экономический статус и культурные нормы.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Теоретическим фундаментом исследования служат современные концепции старения, разработанные как в России, так и в Китае, с особым вниманием к межкультурным исследованиям. В России в области геронтологии и социальной работы с пожилыми людьми активно развивается медико-социальное направление исследований. В своей работе Т.В. Дробышева и Т.П. Емельянова исследуют коллективные чувства представителей разных групп общества в отношении значимых социальных явлений [4]. В частности, психологические аспекты социальной активности рассматриваются в работе Е.В. Ермолаевой [5]. Кроме того, необходимо отметить работы по психологическим аспектам старения и проблемам психоэмоционального благополучия пожилых людей [6]. Надо сказать, что в Китае исследования старения активно поддерживаются правительством, поскольку нацелены на решение практических задач увеличения продолжительности жизни и улучшения ее качества в пожилом возрасте [7].

Исследование Е.И. Холостова посвящено вопросам социальной работы с пожилыми людьми и анализу современных подходов к организации социальной помощи [8]. В работах Х. Чжан и Л. Чэнь проводится анализ факторов, влияющих на здоровье и благополучие пожилых людей в сельской местности [9; 10].

В исследованиях указанных авторов также рассмотрена роль состояния здоровья в формировании социальной активности пожилых людей, причем особое внимание отводится изучению роли семьи в обеспечении ухода за пожилыми людьми и анализу изменений в структуре семьи, вызванных миграцией и урбанизацией.

В работе Р.М. Шамионова разработан диагностический инструментарий для определения социальной активности в эмпирических исследованиях: исследователями выделены 18 шкал активности, реализация социальной активности выявлялась с помощью шкалы размерностью в 1–5 пунктов [11].

Основные научные публикации затрагивают проблемы социальной адаптации пожилых людей и влияния социокультурных факторов на процесс старения, причем большинство научных работ концентрируются на вопросах социальной инклюзии пожилых людей и преодоления дискриминации по возрасту. В частности, в одной из своих работ Р.М. Шамионов подчеркивает: «Анализ социальной адаптации личности в условиях изменения жизненной ситуации предполагает не просто выяснение вопроса об уровне адаптированности в разных случаях, но изучение динамики и качественных составляющих этого процесса, а также тех усилий или обстоятельств, которые приводят к определенному его результату – состоянию адаптированности или дезадаптированности» [12, с. 385].

Тезисы работ В.Н. Ярской подтверждаются в отчетах Организации Объединенных Наций, в которых представлены также межкультурные исследования старения, которые показывают, что представления о старении, отношение к пожилым людям и формы социальной поддержки значительно различаются в разных культурах [13][1]. Такая ситуация логически приводит к адаптации подходов и методов социальной работы с пожилыми людьми с позиций социокультурных различий.

Настоящее исследование содержит анализ эмпирических данных, полученных в результате анкетирования пожилых граждан в России и Китае, которое было проведено для сопоставления ключевых аспектов социального благополучия, состояния здоровья, экономической активности и участия в общественной жизни. Проблематика исследования обусловлена недостаточно изученным влиянием культурных факторов на процесс старения.

Целью настоящего исследования является проведение сопоставительного анализа данных анкетирования, определение статистически значимых различий и выявление общих закономерностей в жизни пожилых людей в России и Китае.

На основании анализа теоретического базиса и эмпирических данных выдвигается гипотеза о том, что социокультурные факторы, среди которых можно отметить семейные традиции, системы социальной поддержки и экономические условия, оказывают существенное влияние на уровень социального благополучия, здоровья и экономической активности пожилых людей в России и Китае, при этом различия в этих факторах обусловливают особенности ответов респондентов в рамках проведенного анкетирования.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках исследования применялся количественный метод сбора информации – анкетирование, причем анкета включала вопросы для оценки различных аспектов жизни пожилых людей, включая социально-экономический статус, состояние здоровья, социальную активность, уровень удовлетворенности жизнью и степень вовлеченности в принятие решений местного сообщества. Выборка респондентов осуществлялась на основе стратифицированной случайной выборки с учетом региональных особенностей, возрастных групп. В России анкетирование проводилось в ряде регионов, представляющих различные социально-экономические условия и культурные традиции. В Китае, как и в России, выборка охватывала как городские, так и сельские местности, что позволило учесть различия в условиях жизни пожилых людей в разных частях страны.

Для анализа полученных данных применялись методы дескриптивной статистики и сопоставительный анализ результатов эмпирического исследования. В работе также применялись методы многомерного статистического анализа (например, факторный анализ и кластерный анализ) для выявления латентных факторов, влияющих на социальное благополучие пожилых людей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В процессе подготовки к исследованию определена база для проведения эмпирического исследования на территориях сопредельных стран – России и Китая. В контингент исследования входили 418 граждан

[1] United Nations. World Population Prospects. Режим доступа: https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2019_Highlights.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

предпенсионного и пенсионного возраста от 50 лет и старше разного статуса, уровня образования, социальной активности – 214 проживающих в дальневосточных регионах РФ, 204 – в провинциях Китая.

В ходе основной части эмпирического исследования осуществлялись сбор материала, перевод и адаптация ответов китайских респондентов с языка путунхуа на русский язык. Проведена математико-статистическая обработка данных. Подвергнута проверке гипотеза о влиянии социокультурных факторов на уровень психологического и социального благополучия, здоровья и экономической активности пожилых людей в обеих странах. Проведена интерпретация корреляционных взаимосвязей и показателей значимости различий, проведен качественный анализ результатов.

Приведем описание социально-демографических характеристик пожилых респондентов, принявших участие в опросе (табл. 1). Отметим, что китайская выборка включает респондентов в возрасте 91 год и старше, что отличает ее от российской.

Таблица 1

Частотное распределение респондентов по возрастным группам

Возрастной диапазон	Граждане РФ		Граждане Китая	
	Количество респондентов, чел.	Частота, %	Количество респондентов, чел.	Частота, %
50–55 лет	20	9,3	44	21,6
56–60 лет	21	9,8	46	22,5
61–70 лет	110	51,4	56	27,4
71–80 лет	51	23,8	41	20,1
81–90 лет	12	5,6	15	7,3
91 год и старше	–	–	2	0,9
Всего	214	100,0	204	100,0

Составлено автором по материалам исследования

В табл. 2 отражены данные о половой принадлежности респондентов.

Таблица 2

Частотное распределение респондентов по половому признаку

Возрастной диапазон	Граждане РФ, %		Граждане Китая, %	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
50–55 лет	35,0	65	20,4	79,50
56–60 лет	28,6	71,4	41,3	58,70
61–70 лет	20,9	79,1	42,8	57,10
71–80 лет	11,7	88,2	60,9	39,02
81–90 лет	8,3	91,7	40,0	60,00
91 год и старше	–	–	–	100,00
Всего	20,1	79,9	40,7	59,30

Составлено автором по материалам исследования

В российской выборке в разных возрастных диапазонах и в выборке в целом преобладают респонденты женского пола. В китайской выборке наблюдается более равномерное распределение испытуемых по полу. Выраженное доминирование респондентов женского пола отмечается в возрастном диапазоне 50–55 лет, 81–90 лет и 91 год и старше.

В табл. 3 отражены данные о семейном положении респондентов российской выборки.

Таблица 3

Частотное распределение данных о семейном положении респондентов (российская выборка)

Семейное положение	Распределение ответов, %					
	50–55 лет	56–60 лет	61–70 лет	71–80 лет	81–90 лет	Всего по выборке
Состою в официальном браке	70	76,2	48,1	31,2	8,3	46,9
Живу с партнером без регистрации брака	10	0,0	3,6	1,9	0,0	3,3
В разводе	15	14,3	19,1	11,7	0,0	15,5
Вдовствую	5	9,5	21,8	41,2	91,7	27,7
Я одинокий человек	0	0,0	7,2	11,7	0,0	6,6

Составлено автором по материалам исследования

В целом по выборке наибольшая доля приходится на респондентов, состоящих в браке (46,9 %). С увеличением возраста увеличивается доля респондентов, имеющих статус «вдовствую», что отмечается в возрастном диапазоне 61–70 лет до 21,8 % с 9,5 % в возрастном диапазоне 56–60 лет.

В табл. 4 отражены аналогичные данные по китайской выборке.

Таблица 4

Частотное распределение данных о семейном положении респондентов (китайская выборка)

Семейное положение	Распределение ответов, %						
	50–55 лет	56–60 лет	61–70 лет	71–80 лет	81–90 лет	91 год и старше	Всего по выборке
Состою в официальном браке	45,4	80,4	80,3	78,4	33,3	–	68,1
Живу с партнером без регистрации брака	4,5	4,3	0,0	9,7	0,0	–	3,9
В разводе	11,3	10,8	0,0	0,0	0,0	–	4,9
Вдовствую	0,0	4,3	12,5	7,3	66,6	–	10,7
Я одинокий человек	38,6	0,0	7,1	4,8	0,0	100	12,2

Составлено автором по материалам исследования

В китайской выборке в целом прослеживается аналогичная тенденция. 68,1 % от общего объема выборки состоят в официальном браке. Отметим, что в возрастном диапазоне 50–55 лет 38,6 % респондентов отмечают, что имеют статус одинокого человека. В российской выборке в аналогичном возрастном диапазоне нет респондентов, выбирающих статус одинокого человека.

В возрастном диапазоне 81–90 лет большая часть респондентов китайской выборки (66,6 %) отмечает наличие семейного статуса «вдовствую», тогда как в русскоязычной выборке это соотношение меняется уже в возрастном диапазоне 71–80 лет. Данный факт отражает продолжительность жизни в России и Китае.

В табл. 5 отражены данные об образовании респондентов. В российской выборке 52,8 % респондентов имеют высшее образование и 15,1 % – более одного высшего. В китайской выборке высшее образование имеют только 14,7 % респондентов и 8,3 % – более одного высшего. Большая часть респондентов китайской выборки (37,2 %) имеет среднеспециальное образование.

Таблица 5

Частотное распределение данных об образовании респондентов

Варианты ответов	Распределение ответов, %						
	50–55 лет	56–60 лет	61–70 лет	71–80 лет	81–90 лет	91 год и старше	Всего по выборке
Российская выборка (n = 214)							
Среднее (только школа)	5,0	10,0	3,6	4,0	0,0	–	4,20
Начальное профессиональное	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	–	1,90
Среднеспециальное	20,0	20,0	25,4	30,0	33,3	–	25,90
Высшее	50,0	45,0	49,1	62,0	66,7	–	52,80
Более одного высшего	25,0	25,0	18,2	4,0	0	–	15,10
Китайская выборка (n = 204)							
Среднее (только школа)	6,8	2,2	35,7	39,02	46,7	0	23,04
Начальное профессиональное	9,1	17,4	19,6	21,9	13,3	0	16,70
Среднеспециальное	52,3	47,8	26,8	24,4	26,7	100	37,20
Высшее	15,9	19,5	14,3	12,2	6,7	0	14,70
Более одного высшего	15,9	13,04	3,6	2,4	6,7	0	8,30

Составлено автором по материалам исследования

Отметим также, что в китайской выборке 23,04 % респондентов имеют только школьное образование. В возрастных диапазонах 61–70 лет, 71–80 лет, 81–90 лет количество респондентов, имеющих только школьное образование, является доминирующим в китайской выборке. В возрастных диапазонах 50–55 лет и 56–60 лет у большинства респондентов китайской выборки образование среднеспециальное.

Данные о наличии научной степени у респондентов обеих выборок представлены в табл. 6.

Таблица 6

Частотное распределение ответов на вопрос о наличии у респондентов научной степени

Варианты ответов	Распределение ответов, %						
	50–55 лет	56–60 лет	61–70 лет	71–80 лет	81–90 лет	91 и старше	Всего по выборке
Российская выборка (n = 214)							
Да	30,0	33,30	6,4	0	0	–	9,5
Нет	70,0	66,70	93,6	100	100	–	90,5
Китайская выборка (n = 204)							
Да	15,9	13,04	5,4	0	0	0	7,8
Нет	84,1	86,90	94,6	100	100	100	92,1

Составлено автором по материалам исследования

В обеих выборках у большинства респондентов научная степень отсутствует: 90,5 % в российской выборке и 92,1 % – в китайской. В возрастных диапазонах 50–55 лет и 56–60 лет в российской выборке число респондентов с научной степенью в два раза выше, чем в китайской.

В российской выборке отмечаются примерно одинаковые процентные доли пожилых людей, продолжающих и не продолжающих свою трудовую деятельность. Так, 45,7 % респондентов продолжают

трудовую деятельность. Анализ данных по возрастным диапазонам показал, что происходит постепенное снижение количества респондентов, занимающихся трудовой деятельностью, с 90 % в возрасте 50–55 лет до 16,3 % в возрасте 71–80 лет. В возрасте 81–90 лет количество таких респондентов снова увеличивается до 58,3 %.

В китайской выборке в целом только 32,3 % респондентов продолжают свою трудовую деятельность. При этом они раньше, чем российские респонденты, перестают работать. В возрасте 61–70 лет только 12,5 % китайских респондентов продолжают трудиться, тогда как в российской выборке в этом возрастном диапазоне продолжают работать 41,7 % респондентов. С 71 года и старше в китайской выборке нет респондентов, продолжающих профессиональную деятельность. Такое распределение данных отражает особенности менталитета респондентов двух стран и их различные представления о пожилом возрасте.

ИЗМЕРЕНИЕ КРИТЕРИЯ «СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ»

Респондентам обеих выборок был задан вопрос «Что такое, по Вашему мнению, социальная активность?». Это был открытый вопрос, что позволило определить специфику понимания респондентами этого понятия.

В российской выборке самым часто встречающимся был ответ «участие в общественной жизни». Его написали 42,05 % респондентов. При этом они не уточняли, что именно имеют в виду. Следующими по частоте были такие ответы, как:

– «помощь окружающим людям» (18,2 %);
– «неравнодушие к проблемам людей, страны, города» (10,7 %);
– «активная жизненная позиция» (10,7 %).

Самые популярные ответы на вопрос позволяют составить только приблизительное представление о том, как респонденты понимают социальную активность.

В ответах респондентов, давших ответ «помощь окружающим людям» (18,2 %), можно увидеть конкретизацию: это помощь нуждающимся, больным, пожилым и др. Одинаковое количество респондентов считают, что социальная активность – это «неравнодушие к проблемам людей, страны, города» и «активная жизненная позиция». Такие ответы дают по 10,7 % опрошенных.

Социальную активность как волонтерскую деятельность понимают 7,4 % респондентов. 5,6 % пожилых людей считают «занятие своим хобби» социальной активностью, 4,2 % уверены, что это «взаимодействие с социальной средой», а для 3,7 % респондентов социальная активность представляется как «работа». Часть опрошенных (0,9 %) отметили, что социальная активность – это полноценная жизнь.

В ответах китайских респондентов отражено несколько иное восприятие: их ответы носят более конкретный характер. 34,3 % пожилых людей отметили, что социальная активность – это общение с другими людьми, взаимодействие с ними. Вторым по частоте встречаемости был ответ «работа на благо общества» (15,7 %). Для части респондентов (12,7 %) социальная активность представляет собой работу (трудовую деятельность). Социальную активность как готовность помогать другим понимают 9,3 % респондентов. В своих ответах они отмечают, что быть социально активным значит быть нужным.

Социальная активность для 8,8 % пожилых людей в китайской выборке связана с умением заводить друзей, общаться с ними. 5,4 % респондентов связывают социальную активность с потребностью чувствовать жизнь, сделать ее более насыщенной, получить удовлетворение. В то же время 5,8 % отметили, что это та деятельность которой занимаются многие, чтобы приятно провести время. Таких ответов в российской выборке нет.

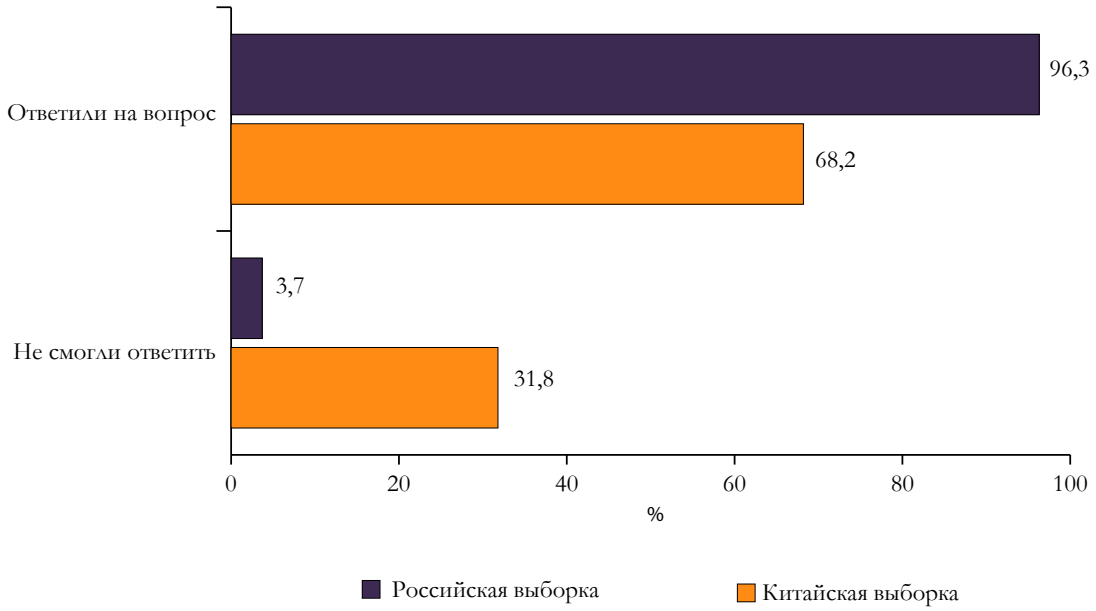
7,3 % пожилых людей китайской выборки отметили, что готовы быть социально активными, только чтобы «не сидеть дома с домашними делами». 7,8 % считают, что социальная активность – это здоровый образ жизни, занятия спортом. В российской выборке подобные ответы отсутствуют. В китайской встречались также такие ответы, как «коллективные развлечения (чайная церемония, обед с дегустацией)» (5,4 %), «учиться в университете для пожилых людей» (2,9 %), «деятельность, которая необходима каждому» (0,9 %).

Важно отметить, что в российской выборке не смогли ответить на этот вопрос 1,4 % респондентов, в китайской выборке таких респондентов оказалось 7,3 %. Они писали, что не понимают, что это: «не могу ответить», «не знаю».

Для 19,2 % респондентов социальная активность сводится к работе, они продолжают осуществлять трудовую деятельность. В воспитании подрастающего поколения участвуют 16,8 % респондентов. 7,5 % респондентов отметили, что проявляют свою социальную активность в форме служения государству.

В китайской выборке 34,5 % респондентов, которые считают себя социально активными, отмечают, что занимаются разными видами спорта. Самым частым был ответ «хожу в парк делать гимнастику», вторым по частоте встречаемости – «танцую в ансамбле». Этот ответ дают 27,9 % респондентов. Одинаковое количество респондентов отмечает, что они «работают» (22,05 %) и «общаются с друзьями, гуляют с ними в парке» (22,05 %). 16,2 % респондентов китайской выборки отмечают, что они «поют (в том числе в караоке)». 13,2 % в качестве предпочитаемого занятия как социально активного человека называют игры в шахматы, домино, настольный теннис.

На рисунке представлено, что полезного хотелось бы реализовать пожилым людям в своем городе/селе/регионе/стране. Данный вопрос в целом направлен на выяснение готовности респондентов проявлять социальную активность, участвовать в жизни территории проживания.



Составлено автором по материалам исследования

Рисунок. Частотное распределение ответов респондентов на вопрос «Что полезного Вам бы хотелось реализовать в своем городе или селе/регионе/стране?»

В целом готовыми проявлять социальную активность в российской выборке оказались 96,3 % респондента и 68,2 % – в китайской. Различия статистически достоверны ($\varphi^*_{эмп} = 8{,}309$ при $p \leq 0{,}01$). В российской выборке только 3,7 % респондентов не смогли предложить вариант ответа. Остальная часть предлагала различные варианты изменений. Самым популярным ответом стало «благоустройство». Такой вариант предложили 24,3 % респондентов. Под благоустройством они понимают: посадить деревья, убрать мусор, поставить лавочки, отремонтировать сквер и др. 17,7 % респондентов отметили, что готовы реализовать организацию досуга для населения. Этот ответ не имел пояснений. Третьим по популярности стал ответ «озеленение». Так ответили 7,9 % респондентов, что можно отнести к благоустройству. По 4,2 % респондентов предложили варианты «обучать полезным навыкам» и «создание условий для большего вовлечения людей в активный образ жизни».

В китайской выборке 31,8 % респондентов не смогли дать ответ на вопрос, что может быть связано с тем, что они в целом удовлетворены тем, как организована их жизнь. Это мы можем видеть также в ответах. Так, 7,3 % респондента отметили, что у них есть все, что нужно. Это был второй по частоте ответ. 6,8 % предлагают участвовать в волонтерских программах, а 6,4 % готовы открыть больше клубов по интересам для пожилых людей.

В китайской выборке были ответы, которые по своему характеру значительно отличались от ответов российских респондентов, например, «я люблю свою Родину и готова сделать то, что нужно для

страны», «много сделал за долгую жизнь», «увеличить количество населения в Хэйхэ», «организовать возможность уезжать пожилым зимой на юг», «хочу сдавать кровь, но пожилым не разрешают быть донорами», «хочу участвовать в продолжении китайско-российских дружеских отношений», «поддержка сирот», «создать фабрику, чтобы дети работали рядом и не уезжали далеко от старых родителей». Все эти ответы социально ориентированы.

Следующий вопрос анкеты позволил определить мнение респондентов о том, почему их ровесники проявляют социальную активность.

В российской выборке наиболее часто респонденты называли такие причины, как:

– желание помогать людям (14,01 %);
– из-за необходимости в общении (14,01 %);
– так воспитаны (11,2 %);
– из-за желания делиться знаниями (9,3 %);
– желание быть нужным (7,9 %);
– из-за активной жизненной позиции (7,5 %);
– из-за наличия у них свободного времени (6,1 %).

Только 5,1 % пожилых людей отметили, что их сверстники занимаются социальной активностью, потому что это им приносит удовольствие, а 6,1 % считают, что им позволяет это делать здоровье. Встречались и одиночные ответы, такие как «саморазвитие», «любовь к жизни», «желание», «больше нечем заняться», «неравнодушие к другим», «обостренное чувство справедливости», «неумение отказывать», «чувство долга», «желание участвовать в воспитании молодежи». Таким образом, ответы респондентов российской выборки ориентированы как на других, так и на себя, то есть отражены различные мотивы.

В китайской выборке была получена следующая иерархия ответов:

– чтобы общаться (17,6 %);
– чтобы получить положительные эмоции, им так интересно жить (11,7 %);
– потому что имеют общее хобби и интересы с другими людьми (9,3 %);
– из-за страха перед одиночеством (7,8 %);
– не знаю (7,3 %);
– желание оказывать помощь другим (6,8 %).

Отметим интересный факт, что в российской выборке респонденты дают ответ, что их ровесники занимаются социальной активностью, потому что «им позволяет здоровье» (6,1 %), а респонденты китайской выборки отмечают, что они это делают «для сохранения психического и физического здоровья» (5,8 %) и только 2,4 %, что им позволяет здоровье.

Статистически достоверными являются различия по таким мотивам, как:

– желание помочь ($\varphi^*_{эмп} = 2{,}402$ при $p \leq 0{,}01$);
– позволяет здоровье ($\varphi^*_{эмп} = 1{,}85$ при $p \leq 0{,}05$).

Оба эти мотива в российской выборке выражены в большей степени, чем в китайской.

В обеих выборках есть мотив наличия свободного времени. В китайской выборке 4,9 % респондентов отметили, что их ровесники социально активны из-за наличия свободного времени.

Если в российской выборке активная жизненная позиция как причина указывалась 7,5 % респондентами, то в китайской этот мотив выбирают 4,4% респондентов. В китайской выборке было получено большое количество однократных ответов: «из-за того, что этого может требовать работа», «для того, чтобы найти свое место в обществе», «чтобы не заскучать», «есть потребность что-нибудь делать вне дома», «много нерастраченной энергии», «хотят сделать полезное для процветания Китая», «жить полноценно», «продлить жизнь», «хотят быть причастными к значимым событиям» и др.

В китайской выборке более значимыми оказались мотивы общения. В целом иерархия представлений пожилых людей в китайской выборке в большей степени личностно ориентирована.

Если в российской выборке на первом месте находится мотив «желание помогать людям», то в китайской этот мотив занимает только 6-е место. Китайские пожилые люди больше ориентированы на собственную жизнь, получение удовольствия от нее. Кроме того, мотив «из-за боязни одиночества» выявлен только в китайской выборке.

В табл. 7 представлены данные о 10 ведущих качествах характера, которые пожилые люди обеих стран считают наиболее значимыми для социальной активности.

Таблица 7

Частотное распределение данных на вопрос «Какие качества характера наиболее значимы для социальной активности?»

Российская выборка	Китайская выборка
Коммуникабельность, общительность (26,6 %)	Доброта, добросердечность (32,8 %)
Оптимизм, жизнелюбие (16,35 %)	Открытость, открытость миру (25,5 %)
Доброта, доброжелательность (16,35 %)	Жизнелюбие, оптимизм (21,5 %)
Отзывчивость, неравнодушие (11,2 %)	Активная жизненная позиция, активность, энергичность (15,7 %)
Энергичность, активность (10,3 %)	Коммуникабельность, общительность (7,8 %)
Лидерство, лидерские качества (10,7 %)	Желание помочь (7,8 %)
Упорство, целеустремленность (9,8 %)	Здоровый образ жизни, хорошее здоровье (7,8 %)
Трудолюбие (9,3 %)	Честность, правдивость (6,4 %)
Ответственность (9,3 %)	Настойчивость, умение добиваться цели (4,9 %)
Желание помочь (6,5 %)	Внимательный (3,9 %)
Сострадание (5,6 %)	Неравнодушие, отзывчивость (3,9 %)

Составлено автором по материалам исследования

Из табл. 7 видно, что в обеих выборках наиболее значимые качества, необходимые для социальной активности в целом совпадают, но имеют разный уровень значимости. Так, в российской выборке самым часто встречающимся в ответах респондентов было качество «коммуникабельность, общительность» (26,6 %), тогда как в китайской опрошенные называют это качество как важное и необходимое, но занимает оно 5-е место по частоте встречаемости. Китайские респонденты большее значение придают такому качеству, как «доброта, добросердечность». В ответах российской выборки преобладают социально-одобряемые качества личности: «трудолюбие», «ответственность», «сострадание».

СОПОСТАВИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Респонденты обеих выборок считают, что должно присутствовать желание помочь другому человеку. Однако в китайской выборке есть ответ «хорошее здоровье», «открытость миру», а в российской выборке такие ответы не были обнаружены.

Отметим, что в китайской выборке 4,4 % респондентов не смогли ответить на вопрос. В российской выборке таких вариантов ответов не было. Можно предположить, что россияне имеют сформированное представление о том, какими качествами обладает социально активный человек. Такой образ формируется в обществе различными средствами, в том числе через средства массовой информации.

Результаты исследования демонстрируют, что в России наблюдается более высокий уровень социальной изоляции и одиночества среди пожилых людей, что, на наш взгляд, связано с недостаточной развитостью системы социальной поддержки и ограниченными возможностями для участия в общественной жизни.

В отличие от западных стран в Китае устоявшиеся устои семьи и прочные связи между разными поколениями содействуют поддержанию общественной вовлеченности и уменьшению социальной отчужденности лиц преклонного возраста, что находит отражение в ряде прикладных исследований [9]. Вместе с тем для страны характерна повышенная степень напряжения, обусловленная обязанностями по уходу за внуками и другими членами семьи, что оказывает неблагоприятное воздействие на психоэмоциональное благополучие пожилых граждан Китая, и данное заключение подкрепляется трудами китайских ученых [10].

Существенные отличия зафиксированы также в области оказания медицинской помощи: в России граждане старшего поколения чаще указывают на наличие хронических заболеваний и испытывают затруднения в получении квалифицированной медицинской поддержки, особенно в сельских поселениях. В Китае прослеживается тенденция к увеличению жизненного срока и улучшению показателей здоровья среди пожилых людей, что в основном связано с развитием системы здравоохранения и программ, направленных на предупреждение заболеваний. Однако существует проблема неравномерного доступа к медицинским услугам для жителей городов и сельской местности, тем самым создавая дополнительные проблемы для пожилых людей, проживающих в отдаленных сельских районах.

По нашему мнению, полученные результаты демонстрируют корреляцию между уровнем образованности пожилых людей и их физическим состоянием в обеих странах: лица старшего возраста с более высоким уровнем образования, как правило, придерживаются более здорового образа жизни, чаще обращаются к врачам и демонстрируют лучшие показатели здоровья, что также подтверждается исследованиями Всемирной организации здравоохранения о влиянии образования на здоровье и долголетие[2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное кросс-культурное исследование выявило значимые различия и общие закономерности в жизни пожилых людей в России и Китае: в частности, подтвердилась гипотеза о влиянии социокультурных факторов на уровень социального благополучия, здоровья и экономической активности пожилых людей в обеих странах. Как показало проведенное исследование, общими направлениями для обеих стран являются развитие системы образования для пожилых людей, стимулирование их участия в общественной жизни и создание условий для активного долголетия. Результаты исследования имеют практическое значение для органов государственной власти, социальных служб и некоммерческих организаций, занимающихся вопросами социальной защиты пожилых людей. Полученные данные могут быть полезны для разработки научно обоснованных программ по улучшению качества жизни пожилых людей. В связи с этим представляется перспективным проведение лонгитюдных исследований для изучения динамики изменений в жизни пожилых людей и выявление факторов, влияющих на их благополучие в долгосрочной перспективе.

Настоящее исследование также позволило выявить фундаментальные различия в социальной активности и благополучии пожилых людей в России и Китае, обусловленные социокультурным контекстом и особенностями государственной политики обеих стран. При этом основное качественное различие заключается в структуре мотивации респондентов: в России доминирует внешне-ориентированная, альтруистическая мотивация, основанная на образе «социально полезного человека», а в Китае превалируют личностно ориентированные мотивы, среди которых основным остается стремление к общению и получению положительных эмоций. При этом исходные условия социальной активности пожилых людей также различаются: в частности, российские респонденты чаще рассматривают здоровье как фактор для активности, в то время как в Китае здоровье чаще является как раз целью социальной активности. Наблюдается существенная разница в степени социальной интеграции пожилых людей в России и Китае: данные указывают на более высокую включенность пожилых китайцев в общественную деятельность и удовлетворенность, а в России все же выше уровень социальной изоляции. При этом для обеих обследованных выборок общей характеристикой является фактор образования, опосредующего здоровье и активность. Таким образом, российская модель характеризуется установкой на внешнюю полезность и преодоление ограничений, а китайская основана на внутреннем благополучии и коммуникативных аспектах.

Список литературы

1. Bengtson, V. L., Settersten, R. A. (eds.). Handbook of aging and the social sciences. Academic Press. – 2016.
2. Wang, Z. Health and well-being of older adults in rural China: A cross-sectional study. BMC Geriatrics. – 2023. – 23(1). – 45–56.
3. Гурко, Т. А. Социальная адаптация пожилых людей в современном обществе / Т. А. Гурко // Социологические исследования. – 2022. – № 3(48). – С. 56–67.
4. Дробышева, Т. В. Коллективные чувства представителей разных групп общества в отношении значимых социальных явлений / Т. В. Дробышева, Т. П. Емельянова // Информационный гуманитарный портал Знание. Понимание. Умение. – 2015. – № 4. – С. 52–65. – EDN VJFMWF.
5. Ермолаева, Е. П. Психология социальной реализации профессионала / Е. П. Ермолаева ; Институт психологии РАН. Том 1. – Москва: Издательство "Институт психологии РАН", 2008. – 347 с. – ISBN 978-5-9270-0146-0. – EDN QCTEIZ.
6. Краснова, О. В. Психологические аспекты старения и проблемы психоэмоционального благополучия пожилых людей / О. В. Краснова // Психология зрелости и старения. – 2020. – № 4. – С. 78–89.
7. Li, Y. The impact of pension policies on the economic well-being of older people in China. Journal of Gerontology: Social Sciences. – 2025. – 1. – 87–98.

[2] WHO. Global report on ageism. Режим доступа: https://ami.group.uq.edu.au/files/2769/AGEISM%20report.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

8. Холостова, Е. И. Социальная работа с пожилыми людьми. Москва: Юрайт, 2021.
9. Zhang, H. Family support for older people in China: Trends and challenges. Journal of Family Studies. – 2022. – 4. – 567–578.
10. Chen, L. The impact of Tai Chi and Qigong on the health of older adults: Systematic review and meta-analysis. Journal of Aging and Health. – 2024. – 36(2). – 123–145.
11. Роль ценностей и вовлеченности молодежи в различные формы активности в предпочтении онлайн/офлайн среды / Р. М. Шамионов, Н. В. Суздальцев, Е. Е. Бочарова, Ю. А. Акаемова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 38–50. – DOI 10.21638/spbu16.2023.103. – EDN NXQJRF.
12. Шамионов, Р. М. Предикторы социально-психологической адаптации безработных и лиц, занятых в сфере труда / Р. М. Шамионов, Е. Н. Еремина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. – 2017. – Т. 14, № 4. – С. 383–399. – DOI 10.22363/2313-1683-2017-14-4-383-399. – EDN ZRKOEJ.
13. Ярская, В. Н. Социальная инклюзия пожилых людей: преодоление дискриминации по возрасту / В. Н. Ярская // Журнал исследований социальной политики. – 2023. – № 2. – С. 34–45.

References

1. Bengtson, V. L., Settersten, R. A. (eds.) (2016). *Handbook of aging and the social sciences*. Academic Press.
2. Wang, Z. (2023). Health and well-being of older adults in rural China: A cross-sectional study. *BMC Geriatrics, 23*(1), 45–56.
3. Gurko, T.A. (2022). Social adaptation of older people in modern society. *Sociological Studies, 3*(48), 56–67. (In Russian).
4. Drobysheva, T. V., Emelyanova, T. P. (2015). Collective feelings of representatives of different groups of society regarding significant social phenomena. *Horizonty Gumanitarnogo Znaniya, 4*, 52–66. (In Russian).
5. Ermolaeva, E. V. (2008). *Psychology of social realization of a professional.* Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. (In Russian).
6. Krasnova, O .V. (2020). Psychological aspects of aging and problems of psycho-emotional well-being of older people. *Psychology of Maturity and Aging, 4,* 78–89. (In Russian).
7. Li, Y. (2025). The impact of pension policies on the economic well-being of older people in China. *Journal of Gerontology: Social Sciences, 1*, 87–98.
8. Kholostova, E.I. (2021). *Social work with older people*. Moscow: Yurayt. (In Russian).
9. Zhang, H. (2022). Family support for older people in China: Trends and challenges. J*ournal of Family Studies, 4*, 567–578.
10. Chen, L. (2024). The impact of Tai Chi and Qigong on the health of older adults: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Aging and Health, 36*(2), 123–145.
11. Shamionov, R. M., Eremina, E. N. (2017). Predictors of socio-psychological adaptation of unemployed and employed individuals. *Saratov State University, 4,* 383–399. (In Russian).
12. Shamionov, R. M., Suzdaltsev, N. V., Bocharova, E. E., & Akaemova, Yu. A. (2023). The role of values and youth involvement in various forms of activity in the preference for online/offline environment. *Vestnik St. Petersburg University. Psychology, 13*(1), 38–50. (In Russian).
13. Yarskaya, V. N. (2023). Social inclusion of older people: Overcoming age discrimination. *Journal of Social Policy Research, 2*, 34–45. (In Russian).

УДК 93, 94(729).04, 378 DOI 10.26425/1816-4277-2026-2-288-294

О допущении лиц, окончивших курс Александровского коммерческого училища в Москве к приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения (из архивного дела, апрель—август 1892 г.)

Костриков Сергей Петрович

Д-р ист. наук, проф. каф. социологии, психологии управления и истории

ORCID: 0000-0002-3999-0940, e-mail: s.kostrikov@mail.ru

Чуев Сергей Владимирович

Канд. ист. наук, зав. каф. государственного и муниципального управления

ORCID: 0009-0003-6785-8722, e-mail: sv_chuev@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрена переписка Министерства финансов императорской России с Министерством народного просвещения и Министерством путей сообщения о допущении выпускников Александровского коммерческого училища к поступлению в высшие учебные заведения указанных ведомств. Коммерческие учебные заведения давали качественное образование в области торговли, промышленности, биржевой, банковско-финансовой сферы и управления. С учетом бурного развития промышленности и экономики России в целом, особенно в 1880–1890-е гг., а также ограниченного количества профессиональных коммерческих училищ (всего 8 на всю страну) подготовленных специалистов не хватало. Ввиду появления передовых для своего времени технологий и активного распространения тенденций монополистического развития капитализма, нового уровня управления производственными и экономическими процессами требовались специалисты с высшим образованием. Попечительный совет Александровского коммерческого училища, состоявший из крупных предпринимателей и банкиров, это понимал и при отсутствии в тот период высшего коммерческого образования ходатайствовал перед Министерством финансов о возможности выпускникам училища поступать в вузы. В конечном итоге благодаря их настойчивости это удалось сделать. Статья публикуется в рамках мемориального проекта, посвященного изучению истории Государственного университета управления – исторического преемника Александровского коммерческого училища.

Ключевые слова

Александровское коммерческое училище, Министерство финансов, Министерство народного просвещения, Министерство путей сообщения императорской России, коммерческое образование, высшее специальное образование, С.Ю. Витте

Для цитирования: Костриков С.П., Чуев С.В. О допущении лиц, окончивших курс Александровского коммерческого училища в Москве к приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения (из архивного дела, апрель–август 1892 г.)//Вестник университета. 2026. № 2. С. 288-294.

© Костриков С.П., Чуев С.В., 2026

Статья доступна по лицензии Creative Commons “Attribution” («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

On the admission of persons who have completed the course of the Alexander Commercial School in Moscow to admission tests for enrolling in special higher educational institutions (archive files, April—August 1892)

Sergey P. Kostrikov
Dr. Sci. (Hist.), Prof. at the Sociology, Management Psychology and History Department
ORCID: 0000-0002-3999-0940, e-mail: s.kostrikov@mail.ru

Sergey V. Chuev
Cand. Sci. (Hist.), Head of the State and Municipal Administration Department
ORCID: 0009-0003-6785-8722, e-mail: sv_chuev@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract
The correspondence of the Ministry of Finance of Imperial Russia with the Ministry of Public Education and the Ministry of Railways on the admission of the Alexander Commercial College graduates to higher education institutions of these departments has been reviewed. Commercial educational institutions provided high-quality education in trade, industry, stock exchange, banking and finance, and management. Given the rapid development of industry and the Russian economy as a whole, especially in the 1880s and 1890s, as well as the limited number of professional commercial schools (only 8 in the whole country), there were not enough trained specialists. Due to the advanced technologies emergence and the active spread of trends in the monopolistic development of capitalism, a new level of management of production and economic processes required specialists with higher education. The Board of Trustees of the Alexander Commercial College, which consisted of large entrepreneurs and bankers, understood this and, in the absence of higher commercial education at that time, petitioned the Ministry of Finance for the opportunity for college graduates to enroll in universities. In the end, thanks to their perseverance, it was possible to do this. The paper is published as part of a memorial project dedicated to the study of the history of the State University of Management, the historical successor of the Alexander Commercial College.

Keywords
Aleksander Commercial School, Ministry of Finance, Ministry of Public Education, Ministry of Communications of Imperial Russia, commercial education, higher special educations, S. Yu. Witte

For citation: Kostrikov S.P., Chuev S.V. (2026) On the admission of persons who have completed the course of the Alexander Commercial School in Moscow to admission tests for enrolling in special higher educational institutions (archive files, April–August 1892). *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 288-294.

© Kostrikov S.P., Chuev S.V., 2026
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Коммерческие училища императорской России, то есть учебные заведения, готовившие кадры для торгово-промышленной, банковско-финансовой и управленческой деятельности, сыграли важную роль в подготовке специалистов для активно развивавшейся отечественной экономики XIX в., особенно в пореформенный период. Они создавались по инициативе и на средства отечественного купечества (в большинстве своем старообрядческого), которое ставило цели не только дать доброкачественное образование своим детям, но и подготовить квалифицированных работников для своих конкретных нужд и потребностей [1].

Коммерческие училища относились к средним учебным заведениям, имели приготовительные, общеобразовательные и специальные классы. Учащиеся получали общее и специальное коммерческое образование. Основная часть их находилась в ведении Министерства финансов, а некоторые (например, Санкт-Петербургское коммерческое училище) – в ведении благотворительного Ведомства учреждений императрицы Марии Федоровны. Что касается программ обучения в коммерческих училищах, то в приготовительных и в общеобразовательных классах содержание образования обязательно согласовывалось с Министерством народного просвещения.

С появлением реальных училищ в конце 1830-х гг. (в отличие от классических гимназий, где преобладало гуманитарное образование, реальные училища давали навыки, необходимые для работы в промышленности, торговле, транспорте, архитектуре и ремеслах), которые подчинялись Министерству народного просвещения, программы коммерческих училищ для общеобразовательных классов должны были соответствовать аналогичным программам реальных училищ. Гуманитарная часть дисциплин была несколько сжата: например, не преподавались древние языки, только современные – немецкий и французский в обязательном порядке. В редких случаях в реальных училищах и классах можно было найти преподавание латинского языка, поскольку того требовали вступительные испытания в университет.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

При подготовке статьи использованы и проанализированы архивные документы, хранящиеся в Российском государственном историческом архиве (Санкт-Петербург), многие из которых вводятся в научный оборот впервые. Кроме того, авторы опирались на ряд научных исследований, рассматривающих различные аспекты становления и развития российского коммерческого и управленческого образования, в частности историю Александровского коммерческого училища (далее – АКУ), которое является прямым предшественником Государственного университета управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В связи с бурным развитием отечественной торговли и промышленности после отмены крепостного права спрос на квалифицированные кадры в экономической сфере резко возрос. В связи с этим Московское биржевое общество в начале 1880-х гг. создало АКУ, которое восприняло самые передовые тенденции в области профессионального обучения, что отмечалось на национальном и международном уровнях [2]. Однако для наиболее дальновидных представителей укреплявшегося предпринимательского класса в России становилось ясно, что при всех достоинствах лучших коммерческих училищ (которых на всю страну было к середине 1890-х гг. всего 8) необходимо было создать высшие учебные заведения в области подготовки коммерческих и управленческих кадров. В 1889 г. на Первом съезде русских деятелей по техническому и профессиональному образованию рассматривали учреждение коммерческого института [3]. Однако это осталось лишь пожеланием. Вообще в императорской России открыть любое учебное учреждение можно было только с «высочайше утвержденного» решения Государственного совета. В связи с этим Попечительный совет АКУ и Министерство Финансов решили обратиться к руководству Министерства народного просвещения с просьбой разрешить выпускникам училища поступать в подчиненные им высшие учебные заведения.

16 марта 1892 г. Департамент торговли и мануфактур, в ведении которого находились учебные заведения министерства, от имени главы Министерства финансов обратился с письмом к министру народного просвещения в связи с ходатайством Попечительного совета АКУ «о предоставлении лицам, окончившим курс училища, тех же прав на допущение к конкурсному экзамену на поступление в высшие

специальные учебные заведения Министерства народного просвещения, какие предоставлены в 1889 г. ученикам Петровского училища Санкт-Петербургского купеческого общества (циркуляр Министерства просвещения от 24 марта 1889 г. № 5393). Предварительно дальнейшего направления изъясненного ходатайства, долгом считаю обратится к Вашему Сиятельству с покорнейшею просьбою сообщить Ваше по настоящему предмету заключение»[1].

В ответном Письме Министерства народного просвещения от 31 марта 1892 г. за подписью директора Департамента Н. Аничкова сообщается, что ходатайство Попечительного совета АКУ и Департамента торговли и мануфактур Министерства финансов «по приказанию Его Сиятельства г. министра препровождается на рассмотрение в Ученый комитет министерства» [2].

В архивном деле по данному вопросу приводится выписка из журнала Отделения ученого комитета Министерства народного просвещения по техническому и профессиональному образованию. В Ученом комитете 7 мая 1892 г. указанное ходатайство было рассмотрено. Докладывал член Комитета А.Г. Небольсин, известный российский педагог, специалист по техническому образованию, ранее – чиновник по особым поручениям Министерства финансов. Он отметил, что министр просвещения утвердил программы преподавания в упомянутом Петровском училище «по общеобразовательным предметам не ниже программ реальных училищ», а также указал, что «программы по математике соответствуют программам гимназий и что для поступления в высшие специальные учебные заведения установлен конкурсный экзамен», и признал «возможным лиц, окончивших курс в Петровском училище, допустить к означенному экзамену наравне с окончившими курс в реальном училище»[3].

Далее отмечено, что учебные планы и программы АКУ утверждаются министром финансов и согласованы с Министерством народного просвещения. Представленные Попечительными советами Петровского и Александровского коммерческих училищ учебные планы и программы «были подвергнуты несколько раз подробному рассмотрению Ученого комитета Министерства народного просвещения, который признал необходимым ввиду совершенной тождественности цели этих двух учебных заведений согласовать учебные планы и программы Петровского и Александровского училищ как между собою, так и с средними учебными заведениями Министерства народного просвещения»[4].

Докладчик отметил, что рассмотренные планы и программы соответствуют тем документам реальных училищ, которые были поданы на утверждение Государственному совету. Одновременно он указал, что программы обоих училищ по новым языкам и графическим искусствам нужно привести «в полное согласие», что было исполнено[5]. Далее в докладе отмечено, что все планы и программы АКУ «вполне согласованы с учебным планом и программами общеобразовательных предметов» в средних учебных заведениях Министерства народного просвещения. В связи с этим, заключает А.Г. Небольсин, «по мнению моему, не встречается препятствия к удовлетворению ходатайства Попечительного совета АКУ»[6].

Отделение Ученого комитета по техническому и профессиональному образованию согласилось с мнением А.Г. Небольсина, изложенным в приведенном докладе. Данное заключение было передано «Его Сиятельству г-ну министру народного просвещения» на его «благоусмотрение» [7].

Министр народного просвещения И.Д. Делянов, который был известен тем, что далеко не всегда положительно отзывался на подобные ходатайства (и тому есть документальные свидетельства), в письме к управляющему Министерства финансов от 2 июня 1892 г. написал, что «не встречается препятствий к удовлетворению вышеупомянутого ходатайства»[8,9]. В ответном письме за подписью исполняющего

[1] Российский Государственный исторический архив (РГИА), Ф. 733 Оп. 194. Д. 1338. «Дело о допуске лиц, окончивших курс в Александровском коммерческом училище в Москве, и приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения наравне с окончившими курс в реальных училищах». Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428193529 (дата обращения: 02.12.2025).

[2] Там же.

[3] Там же.

[4] Там же.

[5] Там же.

[6] Там же.

[7] Там же.

[8] Российский Государственный исторический архив, Ф. 733 Оп. 194. Д. 758. «Дело об открытии низшего приготовительного класса при Александровском коммерческом училище». Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428182082 (дата обращения: 02.12.2025).

[9] Российский Государственный исторический архив (РГИА), Ф. 733 Оп. 194. Д. 1338. «Дело о допуске лиц, окончивших курс в Александровском коммерческом училище в Москве, и приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения наравне с окончившими курс в реальных училищах». Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428193529 (дата обращения: 02.12.2025).

обязанности товарища министра финансов от 16 июня 1892 г. автор просит руководителя Министерства народного просвещения отдать соответствующие «распоряжения к удовлетворению ходатайства» Попечительного совета АКУ[10].

30 июня 1892 г. в письменном распоряжении Министерства народного просвещения попечителям учебных округов Империи (на полях документа указаны названия округов, куда оно направляется, – Санкт-Петербургский, Казанский, Оренбургский, Виленский, Варшавский, Дерптский, Харьковский, Киевский, Одесский, Кавказский, Западно-Сибирский, Московский учебные округа) указано от имени министра народного просвещения: «…Я признал возможным лиц, окончивших Александровское коммерческое училище в Москве, допускать к означенному экзамену наравне с окончившими курс в реальных училищах», подписано: «Управляющий Министерством народного просвещения, Товарищ министра, Сенатор Князь М. Волконский. Директор – Н. Аничков»[11].

В ведение Министерства народного просвещения входили университеты, различные институты (политехнические, сельскохозяйственные, пищевой промышленности, горные, медицинские и др.), Высшие женские курсы, художественные учебные заведения и др. Таким образом, выпускникам АКУ предоставлялась возможность получения высшего образования в разных областях и сферах, кроме университетов. Для поступления в университет нужно было сдать экзамены за гимназический курс, включая древние языки.

Отдельные вузы имело Министерство путей сообщения, поэтому Департамент торговли и мануфактур Министерства финансов в письме от 16 июня 1892 г. пишет управляющему Министерством путей сообщения, что Попечительный совет АКУ вошел с ходатайством в Министерство финансов о разрешении выпускникам подчиненного ему АКУ поступать в учебные заведения Министерства путей сообщения. В 1889 г. такое разрешение также было предоставлено Петровскому коммерческому училищу в Санкт-Петербурге, тоже находящемуся в ведении Министерства финансов[12]. Министр народного просвещения, как указывается в письме, «со своей стороны не встречает препятствий к удовлетворению ходатайства». Отмечено, что программы преподавания предметов в АКУ вполне соответствуют аналогичным программам как Петровского коммерческого училища, так и реальных училищ Министерства народного просвещения. Автор письма, руководитель Департамента торговли и мануфактур Министерства финансов, исполняющий обязанности товарища министра В. Ковалевский отмечает: «В соответствии с отзывом статс-секретаря графа Делянова [министр народного просвещения России. – Авт.] имею честь обратиться к Вашему Превосходительству с покорнейшею просьбою. Не изволите ли Вы признать возможным сделать зависящие со стороны Вашей распоряжения к удовлетворению изъясненного ходатайства Попечительного совета Александровского коммерческого училища в Москве к поступлению окончивших курс учения лиц в высшие специальные учебные заведения, состоящие в ведении Министерства путей сообщения…»[13]. Копия этого письма была направлена 25 июня 1892 г. директору Института путей сообщения императора Александра I. В письме содержится просьба к директору дать свое заключение по данному вопросу. Опять идет ссылка на положительный ответ самого директора на аналогичный запрос от Петровского коммерческого училища от 29 октября 1888 г.[14].

Для ознакомления с содержанием обучения в АКУ Департамент торговли и мануфактур 7 июля 1892 г. направил в Канцелярию Министерства путей сообщения Устав «состоящего под Августейшим покровительством Его Императорского Величества Александровского коммерческого училища в г. Москве», подчеркивая таким образом привилегированный статус этого учебного заведения[15].

В ответном послании в учебный отдел Министерства путей сообщения от 20 июля 1892 г. Институт инженеров путей сообщения императора Александра I уведомляет, что «по заключению Совета Института не встречается препятствий к приему в высшие учебные специальные заведения окончивших курс в АКУ в Москве наравне с окончившими Петровское училище Санкт-Петербургского купеческого общества»[16].

[10] Российский Государственный исторический архив (РГИА), Ф. 733 Оп. 194. Д. 1338. «Дело о допуске лиц, окончивших курс в Александровском коммерческом училище в Москве, и приемным испытаниям для поступления в специальные высшие учебные заведения наравне с окончившими курс в реальных училищах». Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428193529 (дата обращения: 02.12.2025).

[11] Там же.

[12] Российский Государственный исторический архив, Ф. 231 Оп.1. Д. 1211. «Дело о выдаче научным классам Харьковского музыкального училища ежегодной денежной субсидии». Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428191034 (дата обращения: 02.12.2025).

[13] Там же.

[14] Там же.

[15] Там же.

[16] Там же.

В письме от 20 августа 1892 г. учебный отдел Министерства путей сообщений уведомляет директора Института инженеров путей сообщения, что «Господину управляющему Министерством П.С. угодно было приказать предоставить окончившим курс АКУ в Москве право поступления в Институт наравне с выпускниками Петровского КУ»[17].

ВЫВОДЫ

Коммерческие училища, в том числе Александровское, которое находилось, как указано выше, под «Высочайшим покровительством» Александра III, давали хорошее образование. Их выпускники были нарасхват. Их программы были хорошо отработаны, ближе к практической жизни, чем программы классических гимназий. Об этом говорят сведения о трудоустройстве выпускников АКУ первых трех выпусков – 1892 г., 1893 г. и 1894 г. Большинство из них стали работать на крупных предприятиях тяжелой и легкой промышленности, в банках, торговых домах, на бирже, занимая должности управленцев младшего и среднего уровня. Многие поступили в высшие учебные заведения благодаря усилиям руководства Министерства финансов и Попечительного совета училища. В 1910 г., когда училищу исполнилось 25 лет, его выпускники сообщили, что 23 из них «продолжили образование в высших учебных заведениях. Из них 11 человек окончили Императорское техническое училище (ныне – Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана), трое – Рижское политехническое, двое – Ново-Александровский сельскохозяйственный институт. Интересно, что один выпускник окончил Академию художеств, еще один – Академию Генерального штаба. Все говорит о том, что АКУ давало хорошую подготовку для поступления в разные вузы, в первую очередь технического профил. 7 чел. получили после окончания вузов звания «инженер-механик» и «инженер путей сообщения», которые относились к серьезным управленческим должностям, а выпускники АКУ обучались в политехнических школах за рубежом – в Дармштадте и Аахене [4].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

АКУ сыграло важную роль в подготовке кадров высшей квалификации в разнообразных отраслях. Главным был его вклад в промышленно-торговую, банковско-финансовую, биржевую и управленческую сферы.

Ввиду появления передовых для своего времени технологий, активного развития международной торговли и международных экономических связей, распространения тенденций монополистического развития капитализма и связанной с этим острой экономической и политической конкуренцией между странами, борьбы за рынки сбыта и источники сырья, возникновения нового уровня управления производственными и экономическими процессами (революция менеджеров) требовались специалисты с высшим специальным управленческим образованием. Уже в 1860-е гг. в Московской практической академии коммерческих наук ее руководитель профессор М.Я. Китарры выразил мнение о том, что необходимо разделить коммерческое образование на подготовку «исполнителей» и «распорядителей», то есть управленцев [5]. Иными словами, выдающийся отечественный специалист осознал неизбежность появления специальных управленческих кадров ввиду углубленного коммерческого образования на базе широкой общей подготовки и предпосылок зарождающейся «революции менеджеров», то есть разделения управленческих функций и владения предприятиями.

Нужда в специалистах в сфере коммерческого образования привела к тому, что министр финансов С.Ю. Витте добился масштабного расширения коммерческого образования в стране. По его представлению 15 апреля 1896 г. царь утвердил Положение о коммерческом образовании, согласно которому разрешалось открывать низшие и средние коммерческие учебные заведения общественным объединениям и частным лицам уже без утверждения Государственным советом [6].

Принятый по инициативе С.Ю. Витте правовой документ открывал перед предпринимателями и специалистами в области торговли, промышленности и финансов новые возможности. Он давал простор для реализации их профессиональных и общественно-политических устремлений и амбиций, значительно упрощал сам процесс создания коммерческих образовательных учреждений. «Выходила и вполне реальная экономия государственных средств: общество получало востребованных квалифицированных специалистов, в том числе для государственной и муниципальной службы, не затратив из казны ни копейки» [7, с. 52–55].

[17] Российский Государственный исторический архив, Ф. 231 Оп.1. Д. 1211. «Дело о выдаче научным классам Харьковского музыкального училища ежегодной денежной субсидии» (Л. 7.). Режим доступа: https://fgurgia.ru/object/2428191034 (дата обращения: 02.12.2025).

Вопрос о высшем коммерческом образовании был решен только в годы Первой русской революции, когда были созданы Высшие коммерческие курсы, преобразованные затем в Московский коммерческий институт. Подобные высшие учебные заведения еще до 1917 г. стали создаваться и в других крупных городах империи. Многие из них в советское время превратились в торгово-экономические и инженерно-экономические техникумы и вузы: так возник на фундаменте АКУ и Государственный университет управления. [8; 9].

Список литературы

1. Костриков, С. П. Становление управленческого образования в России: XVIII – начало XX вв. Государственный университет управления, 2010. – 268 с.
2. Любартович, В. А. Александровское коммерческое училище в Москве / В. А. Любартович // Московский журнал. – 1996. – № 10. – С. 34–40.
3. Бессолицын, А. С. Витте и создание системы коммерческого образования в России / А. С. Бессолицын // Вопросы экономики. – 2006. – № 7. – С. 140–147.
4. Двадцатипятилетие Александровского коммерческого училища, основанного Московским биржевым обществом. 1885–1910. Типо-литография и фабрика конторских книг, 1911. – 353 с.
5. Костриков, С. П. Роль Московской практической академии коммерческих наук в становлении управленческого образования в России / С. П. Костриков // Вестник Поморского университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2009. – № 2. – С. 10-17. – EDN JZAZUZ.
6. Полное собрание законов Российской империи. Собр. III. Т. XVI. № 12774. Санкт-Петербург, 1889.
7. Костриков, С. П. Положение о коммерческих учебных заведениях 1896 г. / С. П. Костриков // Власть. –2009. – № 7. – С. 52–55.
8. Московское общество распространения коммерческого образования. 1897–1907. Типография Т-ва И.Д. Сытина, 1907. – 236 с.
9. Костриков, С. П., Чуев, С. В., Костриков, С. С., Юданов, Н. А. Государственный университет управления – исторический преемник Александровского коммерческого училища / С. П. Костриков, С. В. Чуев, С. С. Костриков, Н. А. Юданов // Вестник университета. – 2025. – № 2. – С. 241–248.

References

1. Kostrikov, S. P. (2010). T*he Emergence of Management Education in Russia: 18th – Early 20th Centuries*. Moscow: State University of Management. (In Russian).
2. Lyubartovich, V. A. (1996). Aleksander Commercial School in Moscow. *Moskovsky Zhurnal, 10*, 34–40. (In Russian).
3. Bessolitsyn, A. S. (2006). Witte and the Creation of a System of Commercial Education in Russia. *Voprosy Ekonomiki, 7*, 140–147. (In Russian).
4. *The 25th Anniversary of the Alexander Commercial School, founded by the Moscow Stock Exchange Society. 1885–1910*. Moscow: Printing and Book-Making Factory. (In Russian).
5. Kostrikov, S. P. (2009). The Role of the Moscow Practical Academy of Commercial Sciences in the Development of Management Education in Russia. *Vestnik Northern Arctic State University. Humanities and Social Sciences*, 2, 10–17. (In Russian).
6. *Complete Collection of Laws of the Russian Empire. Collection III. Vol. XVI. No. 12774*. St. Petersburg. (In Russian).
7. Kostrikov, S. P. (2009). Regulations on Commercial Educational Institutions of 1896. *Vlast, 7*, 52–55. (In Russian).
8. *Moscow Society for the Promotion of Commercial Education. 1897–1907*. Moscow: I.D. Sytin's Publ. House. (In Russian).
9. Kostrikov, S. P., Chuev, S. V., Kostrikov, S. S., Yudanov, N. A. (2025). The State University of Management is the historical successor of the Alexander Commercial College. *Vestnik universiteta, 2*, 241–248. (In Russian).