

ISSN 2409-1634

# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

RESEARCH RESULT. ECONOMIC RESEARCH

**12(1) 2026**

**16+**

Сайт журнала:  
*resonomic.ru*

сетевой научный рецензируемый журнал  
online scholarly peer-reviewed journal



# НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## RESEARCH RESULT. ECONOMIC RESEARCH

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл. № ФС77-55674 от 28 октября 2013 г.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл. № ФС 77- 69098 от 14 марта 2017 г.

The Journal is registered at the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media (Roskomnadzor)

Mass media registration certificate El. № FS 77-55674 of October 28, 2013

Mass media registration certificate El. № FS 77- 69098 of March 14, 2017



Том 12, № 1. 2026

СЕТЕВОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Издается с 2014 г.

ISSN 2409-1634



Volume 12, № 1. 2026

ONLINE SCHOLARLY PEER-REVIEWED JOURNAL

First published online: 2014

ISSN 2409-1634

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

**Быканова Н.И.**, доцент, доктор экономических наук, и.о. заведующего кафедрой инновационной экономики и финансов Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (Белгород, Россия).

#### ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ:

**Гордя Д.В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры инновационной экономики и финансов Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (Белгород, Россия).

#### РЕДАКТОР АНГЛИЙСКИХ ТЕКСТОВ:

**Ляшенко И.В.**, доцент, кандидат филологических наук, доцент кафедры английской филологии и межкультурной коммуникации Института межкультурной коммуникации и международных отношений НИУ «БелГУ» (Белгород, Россия).

#### ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

**Азарян Е.М.**, профессор, доктор экономических наук, проректор по научной работе, заведующий кафедрой маркетинга и торгового дела Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского (Донецк, Россия).

**Вазанова О.В.**, профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (Санкт-Петербург, Россия).

**Динец Д.А.**, профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Финансы, учет и аудит» экономического факультета, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (Москва, Россия).

**Зимакова Л.А.**, профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры инновационной экономики и финансов Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (Белгород, Россия).

**Колесников А.В.**, профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры бизнес-информатики Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия).

**Кроливцевая В.Э.**, доцент, доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансов и кредита, Гатчинский государственный университет (Гатчина, Россия).

**Ломазов В.А.**, доктор физико-математических наук, доцент, доцент кафедры прикладной информатики и математики Белгородского государственного аграрного университета им. В.Я. Горина (Белгород, Россия).

**Ляхова Н.И.**, профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и кадастра Старооскольского филиала Белгородского государственного национального исследовательского университета (Старый Оскол, Россия).

**Мамедов З.Ф.**, профессор, доктор экономических наук, Азербайджанский государственный экономический университет (Баку, Азербайджан).

**Машевская О.В.**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Белорусского государственного университета (Минск, Республика Беларусь)

**Олейви Х.Э.**, кандидат экономических наук, директор Департамента по финансовым вопросам при Президентуре Научного университета Аль-Карх (Багдад, Ирак)

**Романишина Т.С.**, доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса факультета социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия).

**Старикова М.С.**, доцент, доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического управления Белгородского государственного технологического университета имени В.Г. Шухова (Белгород, Россия)

**Тен Т.Л.**, профессор, доктор технических наук, заведующая кафедрой "Цифровая инженерия и IT-аналитика" Карагандинского экономического университета Казпотребсоюза (Караганда, Казахстан).

**Хайитов Ш.Н.**, доцент, доктор экономических наук, декан факультета «Обслуживание и цифровизация» Бухарского государственного технического университета (Бухара, Узбекистан)

### EDITORIAL TEAM:

#### EDITOR-IN-CHIEF:

**Natalya I. Bykanova**, Associate Professor, Doctor of Economics, Acting Head of the Department of Innovation Economics and Finance, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).

#### EXECUTIVE SECRETARY:

**Daria V. Gordya**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Innovation Economics and Finance, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).

#### ENGLISH TEXTS EDITOR:

**Igor V. Lyashenko**, Associate Professor, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of English Philology and Intercultural Communication, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).

#### CONSULTING EDITORS:

**Elena M. Azaryan**, Professor, Doctor of Economics, Vice-rector for Research, Head of the Marketing and Trade Department of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky (Donetsk, Russia).

**Oksana V. Vaganova**, Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of Management and Marketing, Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (St. Petersburg, Russia).

**Darya A. Dinets**, Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of Finance, Accounting and Audit, Faculty of Economics, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russia).

**Lilia A. Zimakova**, Professor, Doctor of Economics, Professor of the , Department of Innovation Economics and Finance, Institute of Economy and Finance, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia).

**Andrey V. Kolesnikov**, Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Business Informatics, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).

**Valeria E. Krolivetskaya**, Associate Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of Finance and Credit, Gatchina State University (Gatchina, Russia).

**Vadim A. Lomazov**, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Informatics and Mathematics, Gorin Belgorod State Agrarian University (Belgorod, Russia)

**Natalia I. Lyakhova**, Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Cadastre, Stary Oskol Branch of Belgorod State National Research University (Stary Oskol, Russia)

**Zahid F. Mamedov**, Professor, Doctor of Economics, Azerbaijan State University of Economics (UNEC) (Baku, Azerbaijan).

**Oksana V. Mashevskaya**, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Financial Control, Analysis and Audit, Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus)

**Hussein Z. Olewi**, Ph.D. in Economic Sciences, Director of the Department of Financial Affairs at the Presidency of Al-Qarh University of Science (Baghdad, Iraq)

**Tatyana S. Romanishina**, Associate Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department of Mass Communications and Media Business, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).

**Maria S. Starikova**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Strategic Management, Shukhov Belgorod State Technological University (Belgorod, Russia)

**Tatiana L. Ten**, Professor, Doctor of Technical Sciences, Head of the Department of Digital Engineering and IT Analytics, Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz (Karagandy, Kazakhstan).

**Sh. N. Khaitov**, Associate Professor, Doctor of Economics, Dean of the Faculty of Service and Digitalization at Bukhara State Technical University (Bukhara, Uzbekistan)

Учредитель: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»  
Издатель: НИУ «БелГУ». Адрес издателя: 308015 г. Белгород, ул. Победы, 85. Журнал выходит 4 раза в год

Founder: The Federal State Autonomous Educational Establishment of Higher Education «Belgorod State National Research University» Publisher:  
Belgorod State National Research University  
Address of Publisher: 85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia Publication frequency: 4 /year

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

## WORLD ECONOMY

<b>Нагимова А.З.</b> Опыт исламского лизингового финансирования (Иджара) на постсоветском пространстве	<b>4</b>	<b>Almira Z. Nagimova</b> Experience of Islamic leasing (Ijara) financing in the post-Soviet countries	<b>4</b>
---	----------	---	----------

## ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

## BRANCH AND REGIONAL ECONOMY

<b>Владыка М.В., Бурдинская Д.М., Сивакова Я.А.</b> Возможности методов многомерного статистического анализа для оценки качества жизни населения в регионах (на примере приграничных регионов Центрального федерального округа)	<b>13</b>	<b>Marina V. Vladyka, Darya M. Burdinskaya, Yana A. Sivakova</b> The possibilities of multidimensional statistical analysis methods for assessing the quality of life of the population in the regions (using the example of the border regions of the Central Federal District)	<b>13</b>
<b>Полунина Н.Ю.</b> Проблемы, драйверы, перспективы производства и экспорта фасоли в России	<b>24</b>	<b>Natalya Y. Polunina</b> Problems, drivers, prospects of beans production and export in Russia	<b>24</b>
<b>Рожков Е.В.</b> Тенденции обеспечения граждан России жилыми помещениями и земельными участками (на примере Пермского края)	<b>34</b>	<b>Evgeny V. Rozhkov</b> Trends in providing Russian citizens with residential properties and land plots (case study: Perm Krai)	<b>34</b>
<b>Стрябкова Е.А., Соловей Ю.А.</b> Территориальный капитал как драйвер инновационного развития регионов Центрального федерального округа (ЦФО)	<b>46</b>	<b>Elena A. Stryabkova, Julia A. Solovey</b> Territorial capital as a driver of innovative development in the regions of the Central Federal District (CFD)	<b>46</b>

## ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUNTING

<b>Балабанович О.А.</b> Почему устойчивость не равна устойчивому развитию: роль организационной устойчивости	<b>61</b>	<b>Olga A. Balabanovich</b> Why stability is not sustainable development: the role of organizational resilience	<b>61</b>
<b>Дубино Н.В., Пономарева Т.Н.</b> Формирование корпоративной стратегии в условиях трансформации внешней среды	<b>72</b>	<b>Natalia V. Dubino, Tatyana N. Ponomareva</b> Corporate strategy formation in a transforming external environment	<b>72</b>
<b>Жигунова Н.В.</b> Консолидированная финансовая отчетность как информационная база для принятия управленческих решений	<b>88</b>	<b>Natalya V. Zhigunova</b> Consolidated financial statements as an information basis for making management decisions	<b>88</b>

<b>Корытько Т.Ю.</b> Стратегический подход к управлению финансовой безопасностью предприятия	<b>100</b>	<b>Tetyana Yu. Korytko</b> A strategic approach to managing a company's financial security	<b>100</b>
---	------------	---	------------

**ФИНАНСЫ**

**FINANCE**

<b>Головко О.А.</b> Методика оценки развития «зеленого» финансирования в Российской Федерации	<b>111</b>	<b>Oksana A. Golovko</b> Methodology for assessing the development of green financing in the Russian Federation	<b>111</b>
<b>Сотников Д.А., Кириллова О.Ю.</b> Риски цифровых платформ: проблемы регулируемости экосистем в условиях технологических инноваций	<b>119</b>	<b>Daniil A. Sotnikov, Oksana Yu. Kirillova</b> Legal risks of digital platforms: problems of ecosystem regulation in the context of technological innovation	<b>119</b>
<b>Мельникова Н.С., Ваганова О.В., Жуков Д.С.</b> Инфляционные последствия роста сбережений населения	<b>135</b>	<b>Natalya S. Melnikova, Oksana V. Vaganova, Danil S. Zhukov</b> Inflationary consequences of population savings growth	<b>135</b>
<b>Попова Л.В., Морозов В.А.</b> Инициативы, направленные на совершенствование межсубъектного взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества по контролю бюджетных расходов	<b>143</b>	<b>Liudmila V. Popova, Valery A. Morozov</b> Initiatives aimed at improving intersubject interaction between government bodies and the business community in control of budget expenditures	<b>143</b>

**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА  
WORLD ECONOMY**

УДК 339.727

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-1

Нагимова А.З.

**ОПЫТ ИСЛАМСКОГО ЛИЗИНГОВОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ (ИДЖАРА)  
НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

Институт социально-экономических исследований Уфимского федерального  
исследовательского центра Российской академии наук,  
Россия, 450054, г. Уфа, проспект Октября, 71

e-mail: nagimova\_almira@mail.ru

**Аннотация**

В свете продолжающегося эксперимента по партнерскому (исламскому) финансированию в РФ данная статья посвящена анализу опыта постсоветских стран по исламскому лизинговому финансированию иджара. В статье выявляются принципиальные отличия исламского лизинга от его классического аналога, к которым отнесены i) отсутствие ссудного процента; ii) разделение рисков, связанных с владением и использованием лизинговым имуществом; iii) принадлежность к классу реальных договоров; iv) целевой характер; v) передача прав собственности на арендуемое имущество на основе отдельного соглашения; vi) отсутствие пени и штрафов. Исследуется опыт постсоветских стран Центральной Азии и Закавказья в организации и развитии исламских лизинговых компаний, в том числе с участием Исламского банка развития. На примере исламских банков и микрофинансовых компаний показано, что исламский лизинг становится востребованным и конкурентоспособным инструментом финансирования малого и среднего бизнеса. Отдельно изучена практика российских компаний по развитию исламского лизинга в Республике Татарстан. В условиях отсутствия государственной поддержки предлагаются потенциальные ниши для исламского лизинга на российском рынке, к которым отнесены: i) исламский лизинг сельхозтехники посредством экспансии соответствующих брендов из стран ЕАЭС и ОИС; ii) введение на рынок нового лизингового имущества путем дальнейшего раскрытия экспортного потенциала малого и среднего бизнеса из постсоветских стран; iii) исламский лизинг легкового и грузового транспорта, строительной техники и оборудования из стран, входящих ЕАЭС и ОИС; iv) исламский лизинг недвижимости; v) исламский лизинг частного автотранспорта. Результаты исследования будут полезны участникам рынка, политикам и самому регулятору, поскольку позволяют выявить важные детали, призванные помочь при формировании исламского финансового сектора в нашей стране. Кроме того, наши выводы и оценки могут быть использованы в образовательном процессе в качестве справочного материала по складывающемуся в РФ опыту партнерского (исламского) финансирования.

**Ключевые слова:** исламские финансы, партнерские финансы, лизинг, исламский лизинг, иджара.

**Информация для цитирования:** Нагимова А.З. Опыт исламского лизингового финансирования (иджара) на постсоветском пространстве // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 4-12. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-1

Almira Z. Nagimova

**EXPERIENCE OF ISLAMIC LEASING (IJARA)  
FINANCING IN THE POST-SOVIET COUNTRIES**

Institute of Social and Economic Research, Ufa Federal Research Centre,  
Russian Academy of Sciences,  
71 Oktyabrya Ave., Ufa, 450054, Russia

e-mail: nagimova\_almira@mail.ru

**Abstract**

In light of the ongoing experiment in Islamic (Partnership) financing in the Russian Federation, this paper is devoted to the analysis of the experience of post-Soviet countries in Islamic leasing (Ijarah) financing. We identify the fundamental differences between Islamic leasing and its conventional analogue, which include i) the absence of interest (riba); ii) risk-sharing associated with the ownership and use of the leased property; iii) belonging to the type of real contracts; iv) purposefulness; v) transfer of ownership of the leased property on the basis of a separate agreement; vi) absence of penalties and fines. We examine the experience of post-Soviet countries of Central Asia and the Caucasus in the organization and development of Islamic leasing companies. Some of them are founded with the participation of the Islamic Development Bank. Using the example of Islamic banks and microfinance companies, it is shown that Ijarah is a popular and competitive instrument for financing small and medium businesses in the post-Soviet region. Particular attention was given to the practices of Russian companies involved in developing Islamic leasing in the Republic of Tatarstan. In the absence of government support, potential niches for Islamic leasing in the Russian market were identified. These include: i) Islamic leasing of agricultural machinery through the expansion of relevant brands from the EAEU and OIC countries; ii) the introduction of new leasing assets to the market by further unlocking the export potential of small and medium-sized businesses from post-Soviet countries; iii) Islamic leasing of cars, trucks, construction machinery, and equipment from the EAEU and OIC countries; iv) Islamic real estate leasing; v) Islamic leasing of private vehicles. Our research results will be useful for market participants, policymakers, and the regulator itself, as paper reveals important details designed to assist in the development of the Islamic financial sector. Furthermore, our findings and assessments can be used in educational processes as a reference for the emerging experience of Islamic (Partnership) financing in the Russian Federation.

**Key words:** Islamic finance; partnership finance; leasing; Islamic leasing; Ijara

**Information for citation:** Nagimova A.Z. “Experience of Islamic leasing (Ijara) financing in the post-Soviet countries”, *Research Result. Economic Research*, 12(1), 4-12, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-1

### Введение

Лизинг является важным инструментом финансирования инвестиций особенно в сегменте малого и среднего бизнеса. К важным преимуществам лизинга можно отнести возможность обновления основных фондов при минимальных вложениях на инвестиционной стадии, отсутствие требований по дополнительному обеспечению, скидки на приобретаемое имущество от лизингодателя, участвующего в государственной программе льготного лизинга, и более высокую скорость осуществления сделок. Лизинг точно не ухудшает финансовые показатели бизнеса, позволяя снизить издержки за счет уменьшения налогооблагаемой базы по налогу на прибыль, принятия к вычету НДС, отсутствия необходимости оплаты налога на имущество и даже транспортного налога при операционном лизинге [Лизинговый рынок: восстановление ...]. В целом, лизинг связан не только с циклами замены корпоративного и грузового транспорта, но и с активностью в строительной отрасли, сельском хозяйстве и дорожном строительстве.

**Цель работы** состоит в анализе накопленного опыта исламского лизингового финансирования в постсоветских странах и предложении потенциальных ниш для его дальнейшего развития.

**Материалами исследования** послужили финансовая отчетность и пресс-релизы исламских лизинговых компаний стран Центральной Азии и Закавказья, отчеты рейтинговых агентств, а также российских лизинговых компаний, практикующих исламский лизинг (иджара) в рамках своих стратегий развития.

### Результаты

В практике исламского финансирования на постсоветском пространстве одним из наиболее

распространенных инструментов является исламский лизинг иджара (с араб. “аренда”). Он относится к классу долговых инструментов, основанных на реальных активах. По договору иджары лизингодатель приобретает актив (транспорт, оборудование, спецтехнику, недвижимость и др.), ранее идентифицированный лизингополучателем, а затем сдает его в аренду. Иджара напоминает классический финансовый лизинг, но есть ряд принципиальных отличий:

- во-первых, *отсутствие ссудного процента*: ключевой принцип исламских финансах запрещает процентные отношения. В исламской экономической мысли проценты всегда описывается как притеснение, поскольку берутся ни за что [Hunt-Ahmed K., 2013; Kahf, M., and Khan T.]. Ростовщичество считается неправомерным присвоением богатства, эксплуатацией, гарантированием дохода богатым за счет более уязвимых бедных слоев общества, которые и берут на себя риски, присущие экономике. С точки зрения мусульманских политэкономистов, ссудный процент ведет к гегемонии банковского капитала, что ведет к финасиализации и отделению от реальной экономики [Asutay M. and Yilmaz I., 2025; Asutay M., 2011; Asutay M., 2014];

- во-вторых, *разделение рисков*: в иджаре риски справедливо распределяются между лизингодателем и лизингополучателем, тогда как в классическом лизинге эти риски переносятся на лизингополучателя. Согласно нормам шариата, лизингодатель по договору иджары несет все расходы, связанные с владением и амортизацией актива: таможенные расходы, налоги, транспортировка, страхование, капитальный ремонт, а лизингополучатель – расходы, связанные с правом пользования активом: сервисное техническое обслуживание и текущий ремонт;

• в-третьих, *право собственности*: по договору иджары право собственности на актив на протяжении всего срока лизинга остается у арендодателя, а к арендатору переходит только право пользования активом. При этом в обычном лизинге переход права собственности происходит автоматически в конце срока, а в исламском – после окончания действия договора иджары и на основании отдельного соглашения, которое может быть и не заключено. Иными словами, по истечении срока лизинга лизингодатель не обязан продавать актив, также, как и лизингополучатель не обязан его выкупать;

• в-четвертых, *лизинговые платежи*: в классическом лизинге право на лизинговые платежи возникают в момент заключения договора, а в иджаре – в момент передачи предмета лизинга в пользование лизингополучателю. В этом смысле, договор иджары относится к классу реальных договоров, поскольку считается юридически заключенным в момент передачи имущества в непосредственное пользование. При этом в случае поломки оборудования, лизинговые платежи в пользу лизингодателя приостанавливаются. Важно, что величина лизинговых платежей остается неизменной на протяжении всего срока действия договора. Просроченный лизинговый платеж является непоцентным долгом лизингополучателя перед лизингодателем и не подлежат увеличению из-за общего запрета на ростовщичество;

• в-пятых, *целевой характер*: в соответствии с нормами шариата, предмет лизинга можно использовать только по назначению. Иными словами, лизингополучатель не может использовать актив в иных, не указанных в договоре иджара, целях;

• в-шестых, все *штрафы* в исламском лизинге в случае просрочки платежа или нарушения иных условий договора направляются на благотворительные цели от имени лизингополучателя, а не в доход лизингодателя как в классическом лизинге. Штрафов за досрочное погашение в

исламском лизинге нет, а в классическом – есть.

### *Опыт стран Центральной Азии и Закавказья*

После распада Советского Союза страны Центральной Азии и Закавказья получили независимость и стали членами различных межгосударственных организаций. Так, в 1990-е годы эта группа молодых постсоветских государств с мусульманским большинством вступила в ряды Организации исламской конференции, а затем – многостороннего банка развития при этой организации – “Исламского банка развития” (далее – ИБР). На сегодня ИБР объединяет 57 стран-участниц и играет важную роль в продвижении исламских финансовых практик. Так и в исследуемых странах ИБР вместе с со-инвесторами, не дожидаясь развития исламского банкинга, учредил целый ряд исламских лизинговых (иджара) компаний: “Ansar Leasing” в Азербайджане (2008), “Taiba Leasing” в Узбекистане (2010), “АСР Лизинг” в Таджикистане (2013), “KIC leasing” в Казахстане (2013) и “Лизинговая компания Кыргызстан” (2014). Эти компании специализируются на среднесрочном (до 5 лет) финансировании малого и среднего бизнеса при наличии у него собственных средств в размере от 20% стоимости арендуемого актива. В качестве примера нам удалось найти некоторые сделки “Лизинговой компании Кыргызстан” в СМИ – это запуск службы такси с собственным парком автомобилей, приобретение автотранспорта для компании-грузоперевозчика и оборудования для кондитерского дома. Что касается Узбекистана, то, согласно обзорам местной Лизинговой ассоциации, “Taiba Leasing” больше специализируется на аренде строительной техники и входит в тройку крупнейших лизингодателей строительного сектора [Рейтинги, тенденции и исследования ...]. По данным официального сайта, за все время “Taiba Leasing” профинансировала более 500 проектов

на общую сумму 50 млн долл. [О компании ...].

Переходя к обсуждению размеров бизнеса и фондирования этих иджара-компаний, известно, что в 2017 г. таджикский “АСР Лизинг” был докапитализирован ИБР на сумму 20 млн долл., хотя в 2013 г. его уставный капитал составлял 3 млн долл. Согласно данным ежегодной отчетности казахской “KIC leasing”, на конец 2024 г. собственный капитал компании превысил 11 млрд тенге (это более 23 млн долл.). При этом если сравнивать финансовые отчеты за 2014 и 2023 гг., то окажется, что активы компании выросли с 4,7 до 18,1 млрд тенге, т.е. ее бизнес вырос почти в четыре раза [Финансовая отчетность ...]. По заявлениям в СМИ, уже в 2020 г. “KIC leasing” предоставил исламское лизинговое финансирование на сумму более 50 млн долл. более 170 клиентам в различных секторах экономики, начиная от здравоохранения и заканчивая строительством [Исламский лизинг как альтернатива ...].

Примечательно, что в 2020 и 2021 гг. компания получила льготное фондирование от государственного «Фонда развития предпринимательства «Даму» общим объемом 6,36 млрд тенге (это почти 15 млн долл.), заключив для этого Рамочные соглашения о продаже товаров в рассрочку с доходностями 9,5 и 10,5% годовых и сроками погашения в 2027 и 2028 гг. Тем не менее, отсутствие доступа к долгосрочному фондированию остается главной проблемой лизингового бизнеса, а исламского лизинга – в особенности. По этой причине еще в 2012 г. азербайджанский “Ansar Leasing” готовился выпустить исламские облигации сукук сначала на местном, а затем на зарубежных рынках [В Азербайджане выпустят ...], но дальше заявлений дело не пошло. По большому счету, рынки капитала так и остаются неосвоенными исламскими лизинговыми компаниями Центральной Азии и Закавказья. Однако причина кроется не только в самих лизинговых компаниях, но

и является отражением общей неразвитости финансовых рынков этого региона.

Интересно еще и то, что соучредителем исследуемых иджара-компаний выступил дистрибьютор американского производителя сельскохозяйственной техники John Deere – швейцарская фирма Eurasia Group AG. Это говорит о том, что иджара-компании больше ориентированы на лизинговое финансирование агробизнеса и фермерства. В целом, исламский лизинг вносит большой вклад в борьбу с экономическим неравенством и бедностью, позволяя предпринимателям, которые располагают лишь малой частью средств, необходимых для приобретения оборудования или транспорта, начать и развивать свое дело. При этом иджара-компании всегда несут больше рисков по сравнению с классическими лизинговыми компаниями. Например, в случае поломки, когда оборудование и транспорт простаивают, выплата лизинговых платежей в пользу лизингодателя приостанавливается.

Следует признать, что иджара – один из самых востребованных исламских финансовых продуктов в Центральной Азии. “Клиенту проще понять, а банкиру легко понять и легко реализовать,” – говорили наши эксперты в ходе глубинных интервью [Нагимова А.З., 2022]. Например, когда в 2012 г. Правительство Казахстана выпустило суверенный сукук на 240 млн малайзийских ринггит (это чуть более 75 млн долл.), то привлеченные средства размещались в форме иджары. Тогда эмитентом сукук выступил “Банк Развития Казахстана”, а размещение происходило через дочернюю организацию “БРК-Лизинг”, которая предоставила долгосрочное (на 10 лет) исламское лизинговое финансирование (иджара) частной логистической компании “Исткомтранс” для покупки вагонов-цистерн [Нагимова А., 2021]. Точно также в 2023 г., когда ИБР выпустил сукук на казахской бирже KASE объемом 2 млрд тенге (это почти 4,4 млн долл.), то поступления от сукук использовались для финансирования лизинговых сделок частной компании

«Лизинг Груп», которая работает с малым и средним бизнесом.

Из анализа финансовых отчетностей первого в Казахстане исламского банка “Al Nilal” (основан в 2010 г.) видно, что первое время иджара была вторым по востребованности инструментом, после мурабахи (сделок с наценкой). Однако со временем банк отдал предпочтение сделкам с наценкой: товарная мурабаха – для бизнеса и жилищная мурабаха для населения [Отчетность. Исламский банк ...]. В Казахстане есть также опыт частной компании “Аль Сакр Финанс”, которая в 2016 г. преобразовалась из обычной в исламскую лизинговую компанию. Если в первые годы “Аль Сакр Финанс” оказывал только лизинговые услуги, то в последующие – переключился на такие банковские услуги, как выпуск халяльных карт (2019 г.) и выдача исламской жилищной ипотеки (2020 г.). Из анализа финансовых отчетностей следует, что за эти годы активы бизнеса выросли почти на порядок с 2,6 млрд тенге в 2016 г. до 19,5 млрд тенге в 2022 г. [Отчетность. Al Saqr ...].

В целом, в странах Центральной Азии и Закавказья услуги исламского лизинга предоставляет уже целый ряд компаний и банков: в Таджикистане – это исламский “Тавхидбанк” и микрофинансовая компания “Имон”, в Кыргызстане – микрофинансовые компании “Алиф Финанс”, “Инсаф Финанс” и “М Булак”, а также исламское окно “Айыл Банка” и др. Все это говорит о востребованности и конкурентоспособности исламского лизинга.

#### *Опыт Российской Федерации*

Опыт операций исламского лизинга был также получен некоторыми российскими компаниями. В Казани в 2012 г. была учреждена “Евразийская лизинговая компания”, а в 2020 г. – “Иджара-Лизинг”. Обе компании являются инициативами Правительства Татарстана, которое развивает эту деятельность в рамках политического проекта “Группа

стратегического видения “Россия – Исламский мир”, созданного в 2006 г. по инициативе Е. Примакова и М. Шаймиева.

С самого начала “Евразийская лизинговая компания” была призвана продвигать исламский лизинг в России. Нам интересны начинания, предложенные в ходе работы этой компании. Например, в 2015 г., когда принятие закона об исламском банкинге в РФ постоянно откладывалось, депутатский корпус попытался внести изменения в закон «О финансовой аренде (лизинге)». Тогда писалось, что “основное противоречие действующей модели финансового лизинга нормам шариата” состоит в том, что “совершение лизинговых операций предполагает заключение одновременно двух сделок в отношении одного имущества – это его аренда и купля-продажа”, однако в исламском праве “не допускается совмещение двух сделок в одной”. Но если заключать их последовательно, как в случае иджары, то в российских условиях они “не будут признаваться лизингом, а значит на такой продукт не будет распространяться льгота по ускоренной амортизации”, которая “уменьшает налог на переданное в лизинг имущество и налог на прибыль” [В России хотят разрешить ...]. Но законопроект был отклонен. Тем не менее, практика продолжилась: известно, что в 2017 г. “Сбербанк” профинансировал операции девяти лизингополучателей “Евразийской лизинговой компании” на сумму 25 млн рублей [Колтыпин П., 2018].

Что касается компании “Иджара-Лизинг”, то судя по презентации на конец 2023 г. объем ее лизинговых сделок составил 330 млн руб., а к весне 2025 г. – уже достиг отметки 1,3 млрд руб. Как видим, портфель растет, даже несмотря на то, что в России исламский лизинг, в отличие от классического, не субсидируется государством. Компания финансирует приобретение грузового транспорта и спецтехники (58%), оборудования (35%) и легкового транспорта (7%). Средний размер одной лизинговой сделки составляет около

6-8 млн рублей с клиентами из строительного (35%) и транспортного (29%) секторов, а также торговли (12%) [За 5 лет работы «Иджара ...]. В 2023 г. сообщалось, что компания начала подготовку к выпуску исламских облигаций сукук вместе с «Совкомбанком», но пока эмиссии не было. Только в 2024 г. компания получила доленое финансирование от татарстанского банка «Ак Барс» [Иджара-Лизинг в 2024 году ...].

Кроме вышеперечисленных, опыт реализации исламских лизинговых сделок также получили региональные лизинговые компании республик Татарстан и Башкортостан. Обе компании являются участниками эксперимента по партнерскому (исламскому) финансированию и входят в соответствующий реестр Банка России.

### Заключение

Будущее классического лизинга эксперты неизменно связывают с продолжающейся поддержкой со стороны государства и запуском новых инфраструктурных проектов [Рынок лизинга по итогам 2024 года ...]. Но на исламский лизинг во всех постсоветских странах, кроме Казахстана, государственные льготы и субсидии не распространяются, поэтому таким компаниям придется искать свою нишу. Этой нишей потенциально может стать исламский лизинг сельхозтехники посредством экспансии соответствующих брендов из стран Евразийского экономического союза и Организации исламского сотрудничества. По большому счету, дело не только в льготах, но и в возможности введения на рынок нового лизингового имущества и дальнейшего раскрытия экспортного потенциала малого и среднего бизнеса из постсоветских стран. В этой связи может быть востребован исламский лизинг легкового и грузового транспорта, строительной техники и оборудования из стран, входящих в Евразийский экономический союз и Организацию исламского сотрудничества. Кроме того, в регионах с хорошим туристическим или курортным потенциалом,

особенно в сегменте международного халяль-туризма, развитие может получить исламский лизинг недвижимости. Наконец, через исламский лизинг может начать развиваться культура лизинга частного автотранспорта.

### Список литературы

1. Asutay, M., and Yilmaz, I. Financialisation of Islamic finance: a Polanyian approach on the hegemony of market logic over Islamic Logic // *New Political Economy*. 2025. Vol.30. No.2. P. 267–287. <https://doi.org/10.1080/13563467.2024.2424170>.
2. Asutay, M. An Introduction to Islamic Moral Economy (IME). TKBB Education. September 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tkbbegitim.org.tr/Documents/Yonetmelikler/DIFAS-2011-IST-PR%2001-ASUTAY1111.pdf> (дата обращения: 13.12.2024).
3. Asutay, M. Islamic Moral Economy Foundations of Islamic Finance. TKBB Education. June 2014 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tkbbegitim.org.tr/Documents/Yonetmelikler/ASUTAY-SZ%20IFSS%202014.pdf> (дата обращения: 19.12.2024).
4. Hunt-Ahmed, K. *Contemporary Islamic Finance: Innovations, Applications, and Best Practices*. Wiley, 2013. 1st edition. 400 p.
5. Kahf, M., and Khan, T. *Principles of Islamic finance (a survey)*. Research Paper No.16. 43 p.
6. Nagimova, A. Islamic Capital in Kazakhstan // *World Economy and International Relations*, 2021, vol. 65, no. 2, pp. 100-108. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-2-100-108>
7. Warde, I. *Islamic Finance in the Global Economy*. Edinburgh University Press, 2010. 2nd edition. 288 p.
8. В Азербайджане выпускают исламские облигации. Day.Az. 2012 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://news.day.az/economy/359287.html> (дата обращения: 02.11.2023).
9. В России хотят разрешить исламский лизинг. Известия. 2015 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/news/596899#ixzz3sNXFQZJU> (дата обращения: 02.11.2025).
10. За 5 лет работы «Иджара Лизинг» профинансировала проекты на 1,3 млрд рублей. *Реальное время*. 2025 [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://realnoevremya.ru/news/333204-za-5-let-raboty-idzhara-lizing-profinansirovala-proekty-na-13-mlrd-rublej?erid=2SDnjecPFFa> (дата обращения: 03.11.2025).

11. Иджара-Лизинг в 2024 году выдала около 100 млн рублей по договорам лизинга. ТАСС. 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/20665591> (дата обращения: 02.06.2024).

12. Исламский лизинг как альтернатива банковскому кредитованию. Forbes. 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://forbes.kz/articles/islamskiy\\_lizing\\_kak\\_alternativa\\_bankovskomu\\_kreditovaniyu](https://forbes.kz/articles/islamskiy_lizing_kak_alternativa_bankovskomu_kreditovaniyu) (дата обращения: 01.12.2025).

13. Лизинговый рынок: восстановление продолжается, но риски растут. Национальное рейтинговое агентство. 2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ranational.ru/wp-content/uploads/2023/10/lizingovyj-rynok-1-1-1.pdf> (дата обращения: 02.12.2025).

14. Нагимова, А.З. Исламские финансы в странах СНГ: прошлое и будущее: монография. Москва: ИНФРА-М, 2022. 221 с. <https://doi.org/10.12737/1836220>

15. О компании. Taiba Leasing [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://taibaleasing.com/o-kompanii> (дата обращения: 02.11.2024).

16. Отчетность. Исламский банк Al Hilal [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://alhilalbank.kz/ru/page/reporting> (дата обращения: 07.11.2024).

17. Отчетность. Al Saqr [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://alsaqr.investments> (дата обращения: 15.11.2024).

18. Петр Колтыпин: «Татарстан максимально заинтересован в развитии исламского банкинга». Бизнес Online. 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.business-gazeta.ru/article/382707> (дата обращения: 31.10.2024).

19. Рейтинги, тенденции и исследования. Лизинговая Ассоциация Узбекистана [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ula.uz/rankings/results-of-uzbek-leasing-market-study> (дата обращения: 02.11.2024).

20. Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки. Рейтинговое агентство Эксперт РА. 2025 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024> (дата обращения: 01.12.2025).

21. Финансовая отчетность. KIC Leasing [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://kic.kz/?page\\_id=3645&lang=ru](https://kic.kz/?page_id=3645&lang=ru) (дата обращения: 03.12.2025).

## References

1. Asutay, M., and Yilmaz, I. (2025) "Financialisation of Islamic finance: a Polanyian approach on the hegemony of market logic over Islamic Logic", *New Political Economy*, vol.30, no.2, pp. 267–287. <https://doi.org/10.1080/13563467.2024.2424170>
2. Asutay, M. (2011). An Introduction to Islamic Moral Economy (IME), *TKBB Education*, available at: <https://tkbbeitim.org.tr/Documents/Yonetmelikler/DIFAS-2011-IST-PR%2001-ASUTAY1111.pdf> (Accessed 13 December 2024).
3. Asutay, M. (2014). Islamic Moral Economy Foundations of Islamic Finance, *TKBB Education*, available at: <https://tkbbeitim.org.tr/Documents/Yonetmelikler/ASUTAY-SZ%20IFSS%202014.pdf> (Accessed 19 December 2024).
4. Hunt-Ahmed, K. (2013). Contemporary Islamic Finance: Innovations, Applications, and Best Practices, Wiley, 1st edition, 400 p.
5. Kahf, M., and Khan, T. Principles of Islamic finance (a survey), Research Paper No.16, 43 p.
6. Nagimova, A. (2021) "Islamic Capital in Kazakhstan", *World Economy and International Relations*, vol. 65, no. 2, pp. 100-108. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-2-100-108>
7. Warde, I. (2010). Islamic Finance in the Global Economy Edinburgh University Press, 2nd edition, 288 p.
8. Islamic bonds to be issued in Azerbaijan, Day.Az, 2012, available at: <https://news.day.az/economy/359287.html> (Accessed 02 November 2023) (in Russian).
9. Russia wants to allow Islamic leasing, *Izvestia*, 2015, available at: <https://iz.ru/news/596899#ixzz3sNXFQZJU> (Accessed 02 November 2023) (in Russian).
10. Over 5 years of operation, Ijara Leasing has financed projects worth 1.3 billion rubles, *Realnoe Vremya*, 2025, available at: <https://realnoevremya.ru/news/333204-za-5-let-raboty-idzhara-lizing-profinansirovala-proekty-na-13-mlrd-rublej?erid=2SDnjecPFFa> (Accessed 03 November 2023) (in Russian).

11. Ijara Leasing funded about 100 million rubles under leasing agreements in 2024, *TASS*, 2024, available at: <https://tass.ru/ekonomika/20665591> (Accessed 24 June 2023) (in Russian).

12. Islamic Leasing as an Alternative to Bank Lending, *Forbes*, 2020, available at: [https://forbes.kz/articles/islamskiy\\_lizing\\_kak\\_alter\\_nativa\\_bankovskomu\\_kreditovaniyu](https://forbes.kz/articles/islamskiy_lizing_kak_alter_nativa_bankovskomu_kreditovaniyu) (Accessed 01 December 2025) (in Russian).

13. Leasing Market: Recovery Continues, but Risks Are Growing, *National Rating Agency*, 2023, available at: <https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2023/10/lizingovyy-rynok-1-1-1.pdf> (Accessed 02 December 2025) (in Russian).

14. Nagimova, A.Z. (2022). Islamic finance in the CIS countries: past and future: monograph, Moscow: INFRA-M, 221 p. <https://doi.org/10.12737/1836220>

15. About the Company, *Taiba Leasing*, available at: <https://taibaleasing.com/o-kompanii> (Accessed 02 November 2024) (in Russian).

16. Reporting, *Al Hilal Islamic Bank*, available at: <https://alhilalbank.kz/ru/page/reporting> (Accessed 07 November 2024) (in Russian).

17. Reporting, *Al Saqr*, available at: <https://alsaqr.investments> (Accessed 15 November 2024) (in Russian).

18. Petr Koltypin: “Tatarstan is extremely interested in the development of Islamic banking”, *Business Online*, 2018, available at: <https://www.business-gazeta.ru/article/382707> (Accessed 31 October 2024) (in Russian).

19. Ratings, Trends, and Research, *Leasing Association of Uzbekistan*, available at: <https://ula.uz/rankings/results-of-uzbek-leasing->

[market-study](#) (Accessed 2 November 2024) (in Russian).

20. Leasing market by the end of 2024: the stakes are high, *Expert RA Rating Agency*, 2025, available at:

<https://raexpert.ru/researches/leasing/2024> (Accessed December 1, 2025) (in Russian).

21. Financial Statements, *KIC Leasing*, available at: [https://kic.kz/?page\\_id=3645&lang=ru](https://kic.kz/?page_id=3645&lang=ru) (Accessed December 3, 2025) (in Russian).

**Благодарность:** Исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00571-25-00 на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 гг.

**Acknowledgements:** This research was conducted within the framework of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences’ state assignment No. 075-00571-25-00 for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Нагимова Альмира Загировна**, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Института социально-экономических исследований УФИЦ РАН (г. Уфа, Россия)

**Almira Z. Nagimova**, Doctor of Economic Sciences, Leading Researcher of the Institute of Social and Economic Research, Ufa Federal Research Centre, Russian Academy of Sciences (Ufa, Russia)

**ОТРАСЛЕВАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА  
BRANCH AND REGIONAL ECONOMY**

УДК 338.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-2

Владыка М.В.<sup>1</sup>,  
Бурдинская Д.М.<sup>2</sup>,  
Сивакова Я.А.<sup>1</sup>

**ВОЗМОЖНОСТИ МЕТОДОВ МНОГОМЕРНОГО  
СТАТИСТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ  
КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ  
(НА ПРИМЕРЕ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ  
ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)**

<sup>1</sup>Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

<sup>2</sup>ЖНК «ЖБК-1»,  
Россия, 308013, г. Белгород, пр-кт Славы, 34, нежилые  
помещения №1,2

e-mail: 643030@bsuedu.ru

**Аннотация**

Качество жизни населения в регионах в современных условиях играет значимую роль при оценке эффективности региональной политики, роста благосостояния граждан и возможностей для повышения результативности принимаемых решений. Экономические и социальные вызовы, динамичные изменения в геополитической обстановке, в особенности в приграничных районах, требуют применения современных методов анализа для комплексной оценки качества жизни. Одним из таких методов является многомерный статистический анализ, который охватывает широкий спектр показателей и учитывает как экономические, так и социальные аспекты жизни населения. Статья посвящена исследованию возможностей многомерного статистического анализа, включая факторный анализ, кластеризацию, дискриминантный анализ и другие методы. Эти инструменты предоставляют исследователям мощные возможности для обработки и интерпретации больших объемов данных, позволяя выделять скрытые зависимости, формировать группы по схожести характеристик и выявлять ключевые факторы, влияющие на качество жизни.

**Ключевые слова:** качество жизни, многомерный статистический анализ, факторный анализ, кластеризация

**Информация для цитирования:** Владыка М.В., Бурдинская Д.М., Сивакова Я.А. Возможности методов многомерного статистического анализа для оценки качества жизни населения в регионах (на примере приграничных регионов Центрального федерального округа) // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 13-23. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-2

Marina V. Vladyka<sup>1</sup>,  
Darya M. Burdinskaya<sup>2</sup>,  
Yana A. Sivakova<sup>1</sup>

**THE POSSIBILITIES OF MULTIDIMENSIONAL  
STATISTICAL ANALYSIS METHODS FOR ASSESSING  
THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION IN THE  
REGIONS (USING THE EXAMPLE OF THE BORDER  
REGIONS OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT)**

<sup>1</sup>Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia

<sup>2</sup>Housing Savings Cooperative «ZhBK-1»  
1,2 bldg, 34 Slavy Ave., Belgorod, 308013, Russia

e-mail: 643030@bsuedu.ru

**Abstract**

The quality of life in the regions plays a significant role in assessing the effectiveness of regional policies, the growth of citizens' well-being, and the opportunities for improving the efficiency of decision-making. Economic and social challenges, as well as dynamic changes in the geopolitical environment, particularly in border regions, require the use of modern analysis methods to comprehensively assess the quality of life. One of these methods is multidimensional statistical analysis, which covers a wide range of indicators and takes into account both economic and social aspects of the population's life. The article is devoted to the study of the possibilities of multidimensional statistical analysis, including factor analysis, clustering, discriminant analysis and other methods. These tools provide researchers with powerful capabilities for processing and interpreting large amounts of data, allowing them to identify hidden dependencies, form groups based on similar characteristics, and identify key factors affecting quality of life.

**Key words:** quality of life; multidimensional statistical analysis; factor analysis; clusterization

**Information for citation:** Vladyka M.V., Burdinskaya D.M., Sivakova Y.A. "The possibilities of multidimensional statistical analysis methods for assessing the quality of life of the population in the regions (using the example of the border regions of the Central Federal District)", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 13-23, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-2

**Введение**

В последние десятилетия в научной литературе наблюдается рост интереса к вопросам, связанным с качеством жизни. Опираясь на различные методы, исследователи изучают корреляции между экономическими показателями, уровнем образования, здравоохранения и другими социальными факторами. Работы таких авторов, как Д.М. Старостин и И.А. Куранова, подчеркивают важность интегративного подхода к анализу качества жизни, а также необходимость

использования как количественных, так и качественных методов в этом процессе. Кроме того, в исследованиях профессора Н.Л. Рябина рассматриваются вопросы развития региональных стратегий на основе статистического анализа.

**Цель и задачи исследования**

Центральной задачей данного исследования является оценка методов измерения качества жизни населения в приграничных регионах с использованием методов многомерного статистического

анализа. Цель данной статьи заключается в исследовании возможностей методов многомерного статистического анализа для оценки качества жизни населения в регионах, а также в выявлении практических рекомендаций по их применению. В ходе работы будут проанализированы существующие подходы к измерению качества жизни, оценены преимущества и недостатки каждого из них, а также на приведенных примерах будет показано, как методы многомерного анализа могут способствовать более глубокому пониманию социальной действительности и служить основой для принятия обоснованных управленческих решений.

### Методы исследования

Для реализации поставленных задач в исследовании будут использованы следующие методы:

- анализ первичных данных, позволяющий описать базовые характеристики и показатели качества жизни в регионах;

- факторный анализ для определения ключевых аспектов, которые наиболее значительно влияют на общее качество жизни населения;

- корреляционный анализ, используемый для выявления взаимосвязей между переменными;

- регрессионный анализ, позволяющий оценить влияние различных факторов на качество жизни, а также прогнозировать изменения.

Комплексная оценка качества жизни как интегрального показателя социально-экономического развития регионов играет важную роль в оценке благосостояния граждан и эффективности государственной политики. В данном контексте методологический потенциал многомерного статистического анализа является наиболее релевантным, так как он предоставляет возможность провести синтетическую оценку, объединяющую экономические и социальные детерминанты благосостояния.

В современном контексте динамических экономических и социальных изменений, становится особенно актуальным применение методологического потенциала многомерного статистического анализа, который позволяет охватить широкий спектр показателей [Рубанов И.Н., Тикунов В.С., 2007].

Методы многомерного статистического анализа, включая факторный анализ, кластеризацию, дискриминантный анализ и другие, предоставляют исследователям мощные инструменты для обработки и интерпретации больших объемов данных. Эти методы позволяют выделять скрытые зависимости, определять группы согласно схожести характеристик, а также выявлять ключевые факторы, влияющие на качество жизни. Использование многомерных подходов позволяет избежать упрощения проблем и получить более полное представление о сложных взаимодействиях, происходящих в обществе.

Актуальность темы исследования во многом связана с необходимостью разработки и применения эффективных инструментов для мониторинга и оценки качества жизни в регионах. Существующая практика часто основывается на однофакторных подходах, что может приводить к искажению реальной картины. Многомерные методы анализа позволяют более точно оценить воздействие различных факторов и выявить значимые тенденции.

Качество жизни является широким понятием и включает как объективные факторы, так и субъективное восприятие данных факторов. Последнее в значительной степени зависит от приоритетов и потребностей граждан. Методической проблемой в исследованиях качества жизни выступает обеспечение сопоставимости данных при межрегиональных сравнениях, что обуславливает необходимость в разработке интегральной системы показателей, отражающей многомерную природу данного показателя [Окрепилов В.В. и др., 2015].

Хотя валовой внутренний продукт является полезным инструментом для измерения рыночного производства и предлагает ориентировочное представление об экономике в определенный момент времени, он не дает полной картины о благосостоянии граждан общества. Как указано в отчете Ж. Стиглица, А. Сена и Ж.-П. Фитусси об «Измерении экономической деятельности и социального прогресса», материальные жизненные стандарты граждан лучше отслеживаются с помощью показателей доходов и потребления домохозяйств, а в идеале следует использовать комплексные меры дохода,

потребления и богатства на индивидуальном уровне.

Стиглиц, Сен и Фитусси утверждают, что доход граждан страны «очевидно более значим для оценки благосостояния граждан, чем внутреннее производство» [Quality of life indicators – measuring ...].

Таким образом, результаты данного исследования не только внесут вклад в научное понимание качеств жизни в регионах, но и станут основой для разработки эффективных региональных стратегий и программ развития приграничных регионов.

Среди многообразия статистических методов выделим следующие (Таблица 1).

Таблица 1

Методы многомерного статистического анализа

Table 1

Methods of multivariate statistical analysis

Метод	Описание	Применение
Факторный анализ	Позволяет идентифицировать скрытые факторы, влияющие на множество наблюдаемых переменных	Используется для сокращения размерности данных и выявления взаимосвязей между качеством жизни и его детерминантами.
Кластерный анализ	Группирует объекты (например, регионы) по схожим характеристикам. Он позволяет выделить кластеры с низким, средним и высоким уровнем качества жизни.	Помогает в сегментации регионов для дальнейшего анализа и разработки стратегий улучшения качества жизни в отдельных группах.
Метод главных компонент (РСА)	Метод уменьшения размерности, который преобразует множество взаимосвязанных переменных в меньший набор не взаимосвязанных переменных (компонент), сохраняя при этом максимальную вариацию в данных.	Позволяет визуализировать многомерные данные и выявлять основные факторы, способствующие изменению качества жизни.
Модели структурных уравнений (SEM)	Позволяют исследовать сложные взаимосвязи между переменными и включают латентные (скрытые) переменные. Модели помогают понять, как различные факторы	Позволяет визуализировать многомерные данные и выявлять основные факторы, способствующие изменению качества жизни.

Метод	Описание	Применение
	взаимосвязаны между собой и влияют на качество жизни [Satorra A., Bentler P. M., 2021].	
Многомерный анализ дисперсии (MANOVA)	Расширение однофакторного ANOVA, позволяющее одновременно анализировать несколько зависимых переменных. Например, можно сравнивать качество жизни в разных регионах по нескольким показателям (доход, образование, здоровье).	Позволяет оценить, как группы (регионы) различаются по многим аспектам качества жизни одновременно.
Корреляционный анализ	Использует корреляционные матрицы для определения взаимосвязей между различными аспектами качества жизни, а также для выявления зависимостей и построения многомерных моделей.	Позволяет определить, как различные факторы, такие как уровень дохода, образование, здоровье и экология, взаимосвязаны и влияют на качество жизни.
Регрессионный анализ	Используется для анализа влияния нескольких независимых переменных на одну зависимую переменную (например, факторы, влияющие на уровень удовлетворенности жизнью).	

Методы анализа, которые отражены в таблице 1, предоставляет мощные инструменты для оценки качества жизни населения в регионах. Применение этих методов позволяет выявлять сложные взаимосвязи, определять ключевые факторы влияния и формулировать обоснованные рекомендации для улучшения качества жизни.

Для практической наглядности возможностей многомерного статистического анализа в данном исследовании приводится методика проведения анализа качества жизни населения в регионах на примере приграничных регионов Центрального федерального округа.

*Этап 1. Сбор статистических данных*  
 Для данного исследования использовались следующие обобщенные группы показателей:

1. Уровень доходов населения.
2. Занятость населения и рынок труда
3. Жилищные условия населения
4. Безопасность проживания
5. Экологические и климатические условия

*Этап 2. Предварительный анализ данных*

Применение методов описательной статистики для получения базовых сведений о каждом показателе (средние значения, стандартные отклонения), пример – Таблица 2.

Таблица 2  
 Статистические показатели, характеризующие качество жизни населения в регионах  
 Table 2  
 Statistical indicators characterizing the quality of life of the population in the regions

Регион	Среднедушевые доходы населения	Уровень безработицы	Среднее время поиска работы	Общая площадь жилых помещений, на 1 жителя	Заболеваемость на 1 000 человек населения	Уровень образования (%)	Доступность медицины (баллы)	Качество воздуха (индекс)
Белгородская область	47 257	3,6	6,4	36	766,2	85	90	60
Брянская область	40 927	2,6	7,4	33,1	839,3	70	75	55
Курская область	43 719	2,4	6,4	33,7	595,5	75	80	58
Смоленская область	42 734	3	6,3	33,3	667,6	65	70	50
Средние значения	43 659	3	7	34	717	74	79	56
Стандартные отклонения	2305,9	0,5	0,4	1,2	93,0	7,4	7,4	3,8

Источник: составлено авторами по [Регионы России. Социально-экономические ...]

*Этап 3. Стандартизация данных.*

Поскольку показатели могут быть измерены в разных единицах, необходимо провести стандартизацию (например, привести к z-оценкам), чтобы избежать искажения результатов факторного анализа.

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

где X – данные

$\mu$  – среднее значение набора данных.

$\sigma$  – стандартное отклонение набора данных

По формуле 1 проведем стандартизацию данных для дальнейшей оценки уровня жизни населения в регионах. Результаты отразим в Таблице 3.

Таблица 3  
 Сводные показатели, характеризующие качество жизни в регионах, в результате стандартизации  
 Table 3  
 Summary indicators characterizing the quality of life in the regions, as a result of standardization

Регион	Доходы населения	Уровень безработицы	Среднее время поиска работы безработными	Общая площадь жилых помещений	Уровень заболеваемости	Уровень образования (%)
Белгородская область	1,6	1,5	-0,5	1,7	0,5	1,5
Брянская область	-1,2	-0,7	1,7	-0,8	1,3	-0,5

Регион	Доходы населения	Уровень безработицы	Среднее время поиска работы безработными	Общая площадь жилых помещений	Уровень заболеваемости	Уровень образования (%)
Курская область	0,0	-1,1	-0,5	-0,3	-1,3	0,2
Смоленская область	-0,4	0,2	-0,7	-0,6	-0,5	-1,2

Таким образом, данные в таблице 3 со стандартизированными значениями для всех переменных позволяют анализировать данные и использовать для дальнейшего статистического анализа.

Возможные значения Z-оценки:

$Z > 0$  – значение выше среднего. К примеру, значение «+1» говорит о том, что данный показатель превышает среднее на одно стандартное отклонение.

$Z < 0$  – значение ниже среднего. Оценка «- 1» показывает, что значение ниже среднего на одно стандартное отклонение.

$Z = 0$  – значение точно равно среднему.

Z-оценка для среднедушевых доходов в Брянской области равна -1,19, это означает, что доход в Брянской области находится примерно на 1,19 стандартных отклонения ниже среднего дохода по выборке регионов.

Белгородская область имеет положительную Z-оценку (+1,36) и это означает, что среднедушевой доход в данном регионе выше среднего значения на 1,36 стандартных отклонения, что свидетельствует о высоком экономическом благосостоянии.

*Этап 4. Определение корреляционной матрицы.*

Корреляционная матрица позволяет увидеть, как переменные взаимосвязаны между собой. Значения корреляции находятся в пределах от «-1» до «+1» и означают следующее:

«+1» указывает на сильную положительную корреляцию – если одна переменная увеличивается, другая также увеличивается.

«-1» указывает на сильную отрицательную корреляцию – при росте одной переменной, другая уменьшается.

«0» означает отсутствие корреляции, зависимости переменных.

Расчет корреляционной матрицы возможен благодаря использованию современного программного обеспечения (Python, Excel).

*Этап 5. Проведение факторного анализа.*

Факторный анализ позволяет выявить скрытые факторы, которые влияют на выборку данных. В результате анализа вы получите загруженность переменных по факторам, которая поможет интерпретировать, какие переменные являются наиболее значимыми для каждого полученного фактора.

*Этап 6. Кластерный анализ*

Применение метода K-средних для сегментации регионов по качеству жизни на основании полученных индексов и факторов. Например, выделить три кластера: "Высокое качество жизни", "Среднее качество жизни", "Низкое качество жизни".

Описание характеристик каждого кластера, что позволит выявить специфические особенности и недостатки в различных регионах.

*Этап 7. Интерпретация и визуализация результатов*

На данном этапе возможно использования средств графической визуализации – создание графиков и карт для наглядного представления полученных данных.

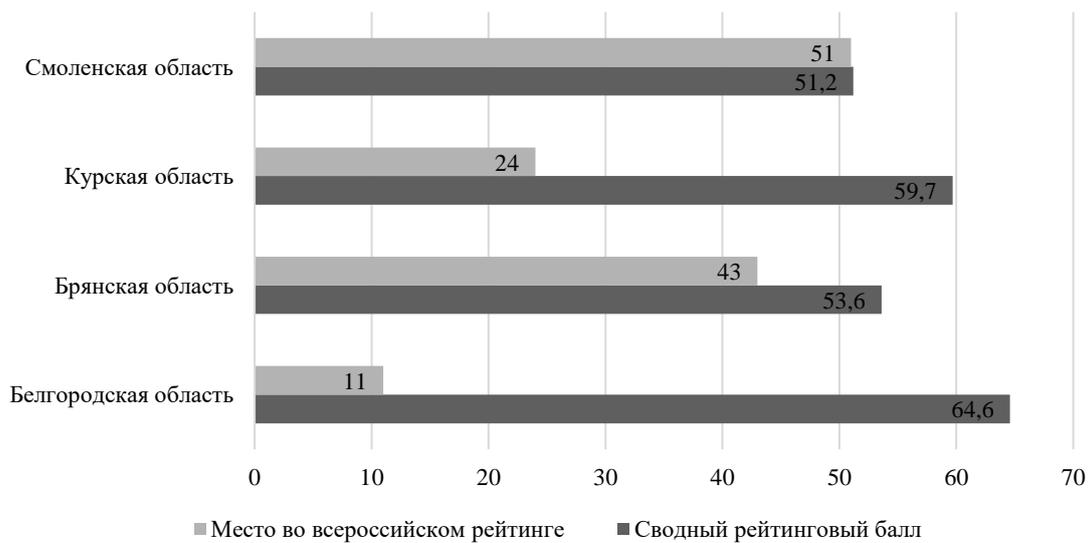


Рис. Приграничные регионы ЦФО в РИА-рейтинге качества жизни населения [Рейтинг регионов по качеству жизни ...]  
Fig. Border regions of the Central Federal District in the RIA-rating of the quality of life of the population [Rating of regions by quality of life ...]

По данным рисунка, Белгородская область занимает 11 место с сводным рейтинговым баллом 64,6, что указывает на ее сильные позиции в сравнении с другими регионами. Это может свидетельствовать о высоком уровне социально-экономического развития или эффективной работе местных властей.

### Заключение

Многомерный статистический анализ является эффективным и наглядным инструментом для комплексной оценки текущего я качества жизни в Центральном федеральном округе. Полученные в ходе анализа результаты позволяют использовать их для выработки конкретных рекомендаций для принятия эффективных управленческих решений в регионах.

Качество жизни является ключевым индикатором социально-экономического развития и благосостояния населения. Его комплексная оценка необходима для адекватного понимания состояния общества, что требует учета не только экономических, но и социальных факторов.

Статистические методы анализа имеют широкие возможности для оценки качества жизни населения в регионах. Эти методы позволяют не только собирать и обрабатывать данные, но и анализировать их, выявляя зависимости, тренды и факторы, влияющие на качество жизни.

Результаты статистического анализа могут использоваться для разработки и реализации целевых программ по улучшению качества жизни.

Использование многомерных методов позволяет избежать упрощенных оценок и искажений, которые часто возникают при однофакторных подходах. Это позволяет получить более полное представление о взаимодействиях в обществе и точно оценить воздействие множества факторов на качество жизни.

Для измерения качества жизни необходимо формирование системы индикаторов, которая будет учитывать как объективные, так и субъективные факторы. Важно взаимодействие между различными компонентами, такими как здоровье, материальные ресурсы, условия жизни и

личные предпочтения населения [Kozlova O.A. et al., 2015].

Результаты статьи подчеркивают, что комплексный подход к оценке качества жизни с использованием многомерного статистического анализа может существенно повысить эффективность государственной политики и социального управления. Это особенно актуально в условиях кризиса и значительных социальных изменений.

Очевидна необходимость продолжить разработку и совершенствование методов многомерного анализа для адаптации к новым условиям и вызовам, что позволит улучшить мониторинг и оценку качества жизни населения [10].

Статья демонстрирует, что применение методов многомерного статистического анализа способствует более глубокой и многогранной оценке качества жизни населения. Важным шагом вперед станет интеграция этих методов в практическую деятельность государственных и местных властей, что позволит повысить эффективность принимаемых решений в сфере социально-экономического развития регионов.

#### Список литературы

1. Breuer W., Brueser D. Determining Indicators of Quality of Life Differences in European Cities // EIBURS RWTH Aachen Working Paper No. 1/2012. August 6, 2012. 43 p.
2. Easterlin R. A., Angelescu L. Modern Economic Growth and Quality of Life: Cross Sectional and Time Series Evidence // IEPR Working Paper No. 07.4 : IZA Discussion Paper No. 2755 : USC CLEO Research Paper No. C07-7. April 12, 2007. 59 p.
3. Рубанов И.Н., Тикунов В.С. О методике оценки индекса развития человеческого потенциала и его использования в российских условиях // Географический вестник. 2007. № 1-2(5-6). С. 57-72. EDN NDARFV.
4. Erikson R., Descriptions of Inequality: The Swedish Approach to Welfare Research. In: M. Nussbaum, A. Sen. Eds. The Quality of Life (Oxford: Clarendon Press). 1993. Pp. 67-87. <https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0006>.
5. Methodological Approach to Measure the Quality of Life of the Region's Population /

O. A. Kozlova, T. V. Gladkova, M. N. Makarova, E. Kh. Tukhtarova // R-Economy. 2015. Vol. 1. Iss. 2. Pp. 280-290.

6. Применение суперкомпьютерных технологий для моделирования социально-экономических систем / В.В. Окрепилов, В.Л. Макаров, А.Р. Бахтизин, С.Н. Кузьмина // Экономика региона. 2015. № 2(42). С. 301-312. DOI 10.17059/2015-2-24. – EDN VHRTMX.

7. Quality of life indicators – measuring quality of life [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality\\_of\\_life\\_indicator\\_s\\_-\\_measuring\\_quality\\_of\\_life](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicator_s_-_measuring_quality_of_life)

8. Measurement of the Quality of Life for Economic Evaluation and the Assessment of Quality of Life (Aqol) Mark 2 Instrument / J. Richardson, D.N. Atherton, S. Peacock, A. Iezzi // Australian Economic Review. 2004. Vol. 37. Pp. 62-88.

9. Satorra A., Bentler P. M. A Scaled Difference Chi-Square Test Statistic for Moment Structure Analysis // Psychometrika. 2021. Vol. 66(4). Pp. 507-514.

10. Шаныгин С.И., Ризванова Э.Р. Нормирование показателей в многофакторных исследованиях экономических процессов // Экономика. Право. Инновации. 2020. № 3. С. 4-13. EDN AKEEYO.

11. Sanyasorn S., Lamai R., Pawarin S., Chomphunut Phattanun, Romyen Laddawan. Problems, Needs, Quality of Life and the Development Model of Production Efficiency and Value creation of Agricultural Products of Community Enterprises // Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies. 2019. Vol. 8. No. 2. Pp. 230-240.

12. The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: a systematic review / B.F.Y. Woo, J.X.Y. Lee, W.W.S. Tam // Human resources for health. 2017. No. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0237-9>

13. Айвазян С.А. Интегральные индикаторы качества жизни населения: их построение и использование в социально-экономическом управлении и межрегиональных сопоставлениях. М. : ЦЭМИ РАН, 2000. 117 с.

14. Колмакова И.Д., Байкова Е.И., Колмакова Е.М. Экономико-математические методы в оценке и планировании уровня жизни

населения региона // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15. Вып. 5. С. 928-936.

15. Мазелис Л.С., Красова Е.В., Бойко А. А. Комплексная оценка качества жизни населения в регионах РФ // Экономика и управление. 2022. №8. С. 753-766.

16. Методологические положения по статистике уровня жизни населения РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://adept.srcc.msu.ru/adept/urov\\_blag/method/](https://adept.srcc.msu.ru/adept/urov_blag/method/)

17. Мигранова Л.А., Ульянов В.В. Методические подходы к оценке качества жизни населения в регионах // Народонаселение. 2017. No 3. С.116-129.

18. Мухачева А. В., Пастухова Е. Я., Кирюхина А. Н. Математическое моделирование качества жизни населения региона // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2020. Т. 18. №1. С. 149-161.

19. Применение эконометрических методов к оценке уровня качества жизни / В. Н. Пономарева, Е. А. Пронина, Г. А. Кривошапова, А. А. Яркина // Форум молодых ученых. 2019. № 2(30). С. 1181-1188. EDN VOYYGM.

20. Регионы России. Социально-экономические показатели [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ssl.rosstat.gov.ru/>

21. Рейтинг регионов по качеству жизни – 2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://riarating.ru/infografika/20240212/630257500.html>

### References

1. Breuer W., Brueser D. (2012) “Determining Indicators of Quality of Life Differences in European Cities”, *EIBURS RWTH Aachen Working Paper No. 1/2012*, August 6, 2012, 43 p.

2. Easterlin R.A., Angelescu L. (2007), “Modern Economic Growth and Quality of Life: Cross-Sectional and Time Series Evidence”, *IEPR Working Paper No. 07.4 : IZA Discussion Paper No. 2755 : USC CLEO Research Paper No. C07-7*, April 12, 2007, 59 p.

3. Rubanov I.N., Tikunov V.S. (2007) “On the Methodology for Assessing the Human Development Index and Its Use in Russian Conditions”, *Geographical Bulletin*, 1-2 (5-6), pp. 57-72, EDN NDARFV.

4. Erikson R. (1993) “Descriptions of Inequality: The Swedish Approach to Welfare Research”, In: M. Nussbaum, A. Sen. Eds. *The Quality of Life (Oxford: Clarendon Press)*, Pp. 67-87, <https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0006>.

5. Kozlova O.A. et al. (2015) “A Methodological Approach to Measure the Quality of Life of the Region’s Population”, *R-Economy*, 1, 2, 280-290.

6. Okrepilov V.V. et al. (2015) “Application of supercomputer technologies for modeling socio-economic systems”, *Economics of the region*, 2(42), 301-312, DOI 10.17059/2015-2-24, EDN VHRMTX.

7. Quality of life indicators – measuring quality of life, available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality\\_of\\_life\\_indicators\\_-\\_measuring\\_quality\\_of\\_life](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_measuring_quality_of_life)

8. Richardson J. et al. (2004) “Measurement of the Quality of Life for Economic Evaluation and the Assessment of Quality of Life (Aqol) Mark 2 Instrument”, *Australian Economic Review*, 37, 62-88.

9. Satorra A., Bentler P.M. (2021) “A Scaled Difference Chi-Square Test Statistic for Moment Structure Analysis”, *Psychometrika*, 66(4), 507-514.

10. Shanygin S.I., Rizvanova E.R. (2020) “Standardization of indicators in multivariate studies of economic processes”, *Economy. Law. Innovations*, 3, 4-13, EDN AKEEYO.

11. Sanyasorn S. et al. (2019) “Problems, Needs, Quality of Life and the Development Model of Production Efficiency and Value Creation of Agricultural Products of Community Enterprises”, *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 8, 2, 230-240.

12. Woo B.F.Y. et al. (2017) “The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: a systematic review”, *Human resources for health*, 15(1), DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0237-9>

13. Ayvazyan S.A. (2000), Integral indicators of the quality of life of the population: their construction and use in socio-economic management and interregional comparisons, CEMI RAS, Moscow, 117 p.

14. Kolmakova I.D., Baykova E.I., Kolmakova E.M. (2017) “Economic and mathematical methods in assessing and planning the standard of living of the population of the region”, *Regional Economy: Theory and Practice*, 15, 5, 928-936.

15. Mazelis L.S., Krasova E.V., Boyko A.A. (2022) “Comprehensive Assessment of the Quality of Life of the Population in the Regions of the Russian Federation”, *Economy and Management*, 8, 753-766.

16. Methodological Provisions on Statistics of the Standard of Living of the Population of the Russian Federation, available at: [https://adept.srcc.msu.ru/adept/urov\\_blag/method/](https://adept.srcc.msu.ru/adept/urov_blag/method/)

17. Migranov L.A., Ulyanov V.V. (2017) "Methodological Approaches to Assessing the Quality of Life of the Population in the Region", Population, 116-129.

18. Mukhacheva A. V., Pastukhova E. Ya., Kiryukhina A. N. (2020) "Mathematical modeling of the quality of life of the regional population", *Bulletin of Omsk State University. Series: Economics*, 18, 1, 149-161.

19. Ponomareva V.N. (2019) "Application of econometric methods to assessing the level of quality of life", *Forum of young scientists*, 2(30), 1181-1188, EDN VOYYGM.

20. Regions of Russia. Socio-economic indicators, available at: <https://ssl.rosstat.gov.ru/>

21. Ranking of regions by quality of life – 2023, available at: <https://riarating.ru/infografika/20240212/630257500.html>

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Марина Валентиновна Владыка**, доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (г. Белгород, Россия)

**Marina V. Vladyka**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

**Бурдинская Дарья Михайловна**, кандидат экономических наук, руководитель дирекции ЖНК «ЖБК-1» (г. Белгород, Россия)

**Darya M. Burdinskaya**, Candidate of Economic Sciences, Head of the Directorate of the Housing Savings Cooperative «ZhBK-1» (Belgorod, Russia)

**Сивакова Яна Андреевна**, аспирант кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (г. Белгород, Россия)

**Yana A. Sivakova**, Postgraduate Student of the Department of Applied Economics and Economic Security, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

УДК 338.43, 635.652.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-3

Полунина Н.Ю.

**ПРОБЛЕМЫ, ДРАЙВЕРЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ  
ПРОИЗВОДСТВА И ЭКСПОРТА ФАСОЛИ В РОССИИ**

Научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса  
Центрально-Черноземного района – филиал Федерального государственного бюджетного  
научного учреждения «Воронежский федеральный аграрный научный центр  
им. В.В. Докучаева», Россия, 394042, Воронеж, ул. Серафимовича, д. 26 а

e-mail: nata-pol0801@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4116-0524

**Аннотация**

В статье анализируется производство фасоли в России. Дана оценка динамики ресурсного потенциала – посевная площадь, урожайность, валовой сбор в 2019-2023 годах. Проанализирована динамика валовых сборов фасоли по федеральным округам Российской Федерации в 2019 и 2023 годах. Представленный рейтинг регионов России по валовому сбору фасоли в 2019 и 2023 годах выявил стремительный выход Амурской области на лидирующую позицию. Это связано с выращиванием сахарной фасоли, востребованной на азиатском рынке, открывающей экспортные перспективы. В мире наибольшее производство фасоли зафиксировано в Индии, Бразилии, Китае и США, при этом крупнейшие экспортеры фасоли: Италия (32,4 %), Китай (19,4 %), Великобритания и Нидерланды (по 7,3 %). Подчеркивается связь перспективности производства фасоли с мировым трендом на здоровое питание, рассматриваются факторы с ним связанные. Развитие современного рынка фасоли представлено в разрезе тенденций, проблем и драйверов роста. Рост популярности фасоли способствует развитию устойчивых методов ее производства. Автором выявлены перспективы производства фасоли и сдерживающие факторы ее выращивания. Сделан вывод о необходимых мероприятиях для увеличения потенциала роста объемов производства фасоли в России, являющихся базой для будущих успехов.

**Ключевые слова:** фасоль, посевная площадь, валовой сбор, урожайность, здоровое питание, методы ведения сельского хозяйства, перспективы производства, факторы, экспорт.

**Информация для цитирования:** Полунина Н.Ю. Проблемы, драйверы, перспективы производства и экспорта фасоли в России // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 24-33. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-3

Natalya Y. Polunina

**PROBLEMS, DRIVERS, PROSPECTS OF BEANS  
PRODUCTION AND EXPORT IN RUSSIA**

Research Institute of Economics and Organization of the Agro-Industrial Complex  
of the Central Black Earth Region – Branch of the Federal Government Budgetary Scientific  
Institution “V.V. Dokuchaev Voronezh Federal Agricultural Scientific Centre”,  
26 a Serafimovich St., Voronezh, 394042, Russia

e-mail: nata-pol0801@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4116-0524

**Abstract**

The article analyzes the production of beans in Russia. It provides an assessment of the dynamics of resource potential, including the sown area, yield and gross harvest between 2019 and 2023. The dynamics of gross bean harvests in the federal districts of the Russian Federation in 2019 and 2023 was analyzed. The ratings of Russia's regions for gross bean production in 2019 and 2023 revealed the Amur region's rapid rise to a leading position. This is due to the cultivation of sugar beans, which is in demand in the Asian market, which opens up export prospects. In the world, the largest bean production was recorded in India, Brazil, China and the USA, with the largest exporters of beans: Italy (32.4%), China (19.4%), Great Britain and the Netherlands (7.3%). The connection between the prospects of bean production and the global trend for a healthy diet is emphasized, factors related to it are considered. The development of the modern bean market is presented in terms of trends, problems and growth drivers. The growing popularity of beans contributes to the development of sustainable methods of its production. The author identified the prospects for the production of beans and the restraining factors of its cultivation. The conclusion was made about the necessary measures to increase the growth potential of bean production in Russia, which are the basis for future success.

**Key words:** beans; sown area; gross harvest; yield; healthy food; agricultural methods; production prospects; factors; export

**Information for citation:** Polunina N.Y. “Problems, drivers, prospects of beans production and export in Russia”, *Research Result. Economic Research*, 12(1), 24-33, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-3

**Введение**

В России производство фасоли в 2023 году было сосредоточено в 29 регионах. Наибольший вклад в производство внес Центральный федеральный округ, в 2023 году его доля в общероссийском производстве составила 39 %. Далее следуют федеральные округа: Дальневосточный (25,2 %), Северо-Кавказский (21,6 %), Южный (12,5 %), Приволжский (1,2 %), Сибирский (0,5 %), Северо-Западный (0,01 %).

В мире наибольшее производство фасоли зафиксировано в Индии, Бразилии, Китае и США. Экспортные характеристики российской фасоли свидетельствуют о неравномерном экспорте по годам. В 2018 году объем импорта существенно превышал объем производства, так как рынок фасоли отличается высокой степенью зависимости от импорта. Мировые фавориты экспорта консервированной фасоли представлены всего 10 странами, что составляет 87 %. Наиболее крупные экспортеры фасоли:

Италия (32,4 %), Китай (19,4 %), Великобритания и Нидерланды (по 7,3 %).

Сегодня российские фермеры отдают предпочтение далеко не фасоли, а таким бобовым как горох, соя. По статистике, примерно 80–90 % фасоли в нашей стране выращивают на личных подсобных хозяйствах, и только 10–20 % – в промышленных масштабах [Выращивание фасоли ...]. Актуальность проводимого исследования обосновывается выявлением проблем и трудностей отрасли. Анализ производства фасоли связан с рядом факторов:

1. Ценность культуры. Фасоль – ценный источник растительного белка, который по количеству аминокислот и их составу приближается к белку животного происхождения и превосходит рыбу [Рукшан Л.В., Новожилова Е.С., 2024; Костикова Н.О., 2019].

2. Роль в севообороте. Фасоль позволяет насытить почву азотом биогенного происхождения, что особенно важно при выращивании органических продуктов. Культура перспективна как альтернатива в зернопропашных севооборотах [Подковыров И.Ю., Сметанников А.П., 2024].

3. Возможность выращивания на низкоплодородных землях. Фасоль устойчива к воздействиям засухи, а ее урожай хорошо хранится. Кроме того, из-за изменений климата усиливается потребность в новых высокоадаптивных продуктивных сортах зернобобовых культур, в том числе фасоли. Наблюдается тенденция расширения ареала возделывания фасоли в северном направлении, что обусловлено климатическими изменениями и достижениями селекции.

#### **Основная часть**

Цель работы заключалась в проведении анализа производства фасоли в России, выявлении его современных тенденций,

проблем, драйверов и перспектив, в том числе экспортных.

#### **Материалы и методы исследования.**

В процессе исследования были использованы методы системного анализа, сравнения, обобщения, интерпретации результатов. В работе использованы научные работы отечественных авторов по заявленной теме.

**Результаты исследования и их обсуждение.** В 2023 году отмечается сокращение посевных площадей на 25,5% к 2022 году – до 5,4 тыс. га. При этом за последние пять лет площади выросли на 38,3%. Валовые сборы в 2023 году – 8,4 тыс. тонн (-18,6% год к году) [Федеральная служба государственной статистики ...]. За последние пять лет этот показатель вырос в 1,5 раза. Сборы фасоли не покрывают внутренние потребности России даже 25% [Рукшан Л.В., Новожилова Е.С., 2024]. Основные сборы урожая фасоли в 2023 году (45,8% сборов) пришлось на 5 регионов: Амурская область – 1,4 тыс. т, Краснодарский край – 0,7 тыс. т, Республика Дагестан – 0,5 тыс. т, Еврейская АО – 0,5 тыс. т, Республика Северная Осетия-Алания – 0,4 тыс. т. Рост урожайности в 2023 году составил 36,8% к 2022 году со значением 19,6 ц/га (рис. 1).

Если сравнивать объемы валовых сборов фасоли в разрезе федеральных округов в 2019 и 2023 годах, то в четырех федеральных округах произошел рост (Центральный, Дальневосточный, Северо-Кавказский, Южный), а в трех – спад (Приволжский, Сибирский, Северо-Западный). Важно отметить, что Уральский федеральный округ в статистике не выделяется. Наибольшее увеличение валовых сборов фасоли зафиксировано в Центральном федеральном округе (на 12,85 тыс. ц), а максимальное снижение в Приволжском федеральном округе (на 2,52 тыс. ц) (рис. 2).

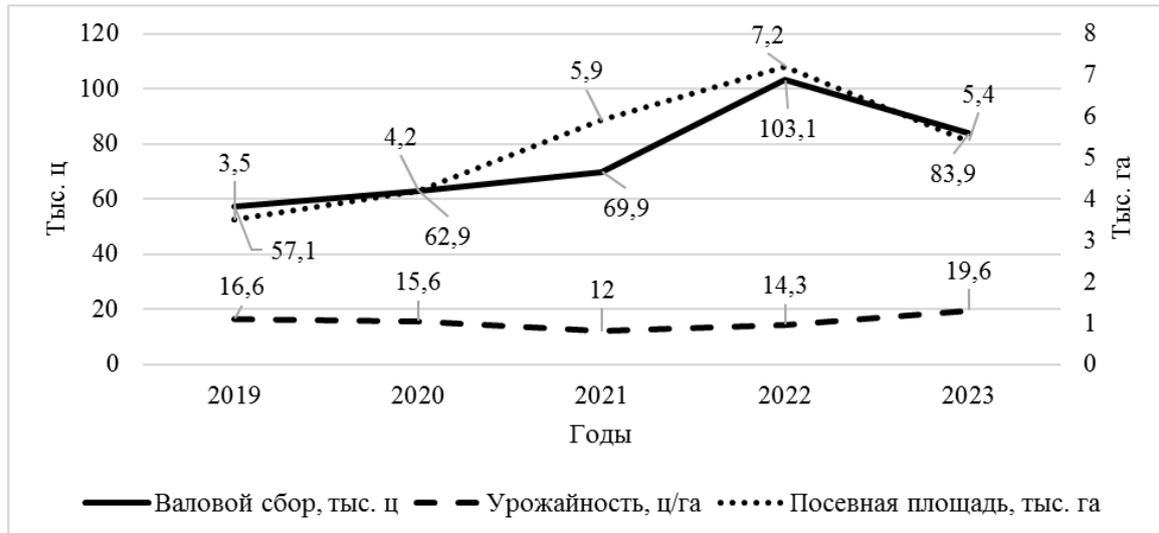


Рис. 1. Динамика ресурсного потенциала (посевная площадь, урожайность, валовой сбор) фасоли в хозяйствах всех категорий РФ в 2019-2023 гг.

Fig.1. Dynamics of the resource potential (sown area, yield, gross harvest) of beans in farms of all categories of the Russian Federation in 2019-2023

Источник: составлено автором на основании данных [Федеральная служба государственной статистики ...]

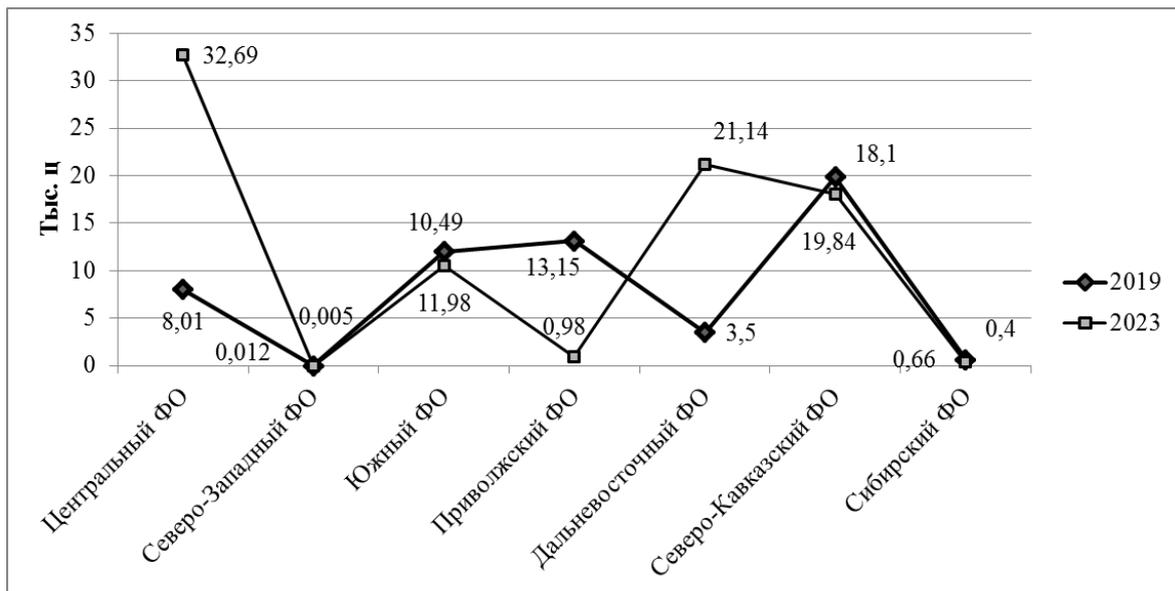


Рис. 2. Динамика валовых сборов фасоли по федеральным округам РФ в 2019 и 2023 гг., тыс. ц

Fig. 2. Dynamics of gross bean harvests by federal districts of the Russian Federation in 2019 and 2023, thousand centners

Источник: составлено автором на основании данных [Федеральная служба государственной статистики ...]

За пятилетний период исследования (2019-2023 гг.) среди регионов России Амурская область сильно выбилась в лидеры по валовым сборам фасоли практически с самых нижних позиций рейтинга –

показатель 2019 года 0,31 тыс. ц, а 2023 года – 14,73 тыс. ц (табл. 1). Новшествами для аграриев области стала фасоль наряду с льном масличным. Старт возделывания этих новых для региона культур произошел

в 2022 году сразу в двух сельхозпредприятиях региона из Октябрьского и Серышевского районов [В Амурской области ...]. В Октябрьском районе, в хозяйстве ООО «Агро-Приамурье», где раньше выращивали, в

основном, зерновые и сою, с 2021 года высевают сахарную фасоль – род растений семейства бобовых, дающий хороший урожай и востребованный на азиатском рынке.

Таблица 1

Рейтинг регионов РФ по валовому сбору фасоли в 2019 и 2023 гг.

Table 1

Rating of regions of the Russian Federation by gross bean harvest in 2019 and 2023

2019 г.		2023 г.	
Регионы	тыс. ц	Регионы	тыс. ц
Пензенская область	11,87	Амурская область	14,73
Краснодарский край	9,01	Краснодарский край	7,89
Республика Дагестан	9,00	Еврейская автономная область	5,91
Республика Ингушетия	3,44	Республика Дагестан	5,43
Республика Северная Осетия-Алания	3,26	Республика Северная Осетия-Алания	4,47
Орловская область	3,25	Кабардино-Балкарская Республика	2,84
Приморский край	3,17	Республика Крым	2,20
Республика Адыгея	2,78	Орловская область	1,96
Кабардино-Балкарская Республика	2,08	Чеченская Республика	1,52
Тульская область	1,48	Липецкая область	1,38
Курская область	1,41	Карачаево-Черкесская Республика	0,77
Чеченская Республика	1,40	Приморский край	0,50
Республика Татарстан	0,90	Оренбургская область	0,50
Липецкая область	0,87	Нижегородская область	0,47
Алтайский край	0,63	Алтайский край	0,34
Карачаево-Черкесская Республика	0,47	Воронежская область	0,30
Воронежская область	0,44	Белгородская область	0,30
Саратовская область	0,37	Республика Адыгея (Адыгея)	0,20
Белгородская область	0,32	Курская область	0,17
Амурская область	0,31	Волгоградская область	0,16
Тамбовская область	0,22	Прочие (значение меньше 0,1: Тамбовская область; Брянская область; Ростовская область; Новосибирская область; Пензенская область; Республика Алтай; Калининградская область; Владимирская область; г. Севастополь; Ленинградская область)	0,22
Ставропольский край	0,21		
Волгоградская область	0,11		
Прочие (значение меньше 0,1: Республика Крым; Ростовская область; Красноярский край; Новосибирская область; Еврейская Автономная область; Калининградская область; Владимирская область; Псковская область)	0,14		

Источник: составлено автором на основании данных [Федеральная служба государственной статистики ...]

Рост популярности фасоли способствует развитию устойчивых методов ее производства. Фермерам рекомендуется применять экологически безопасные методы выращивания, такие как севооборот и сокращение использования пестицидов. Перспективность производства фасоли связана с мировым трендом на здоровую пищу, связанного с рядом факторов [Размер рынка фасоли по продуктам ...]:

- повышение осведомленности о здоровье (рекомендации диетологов о ежедневном включении в рацион бобовых, в том числе фасоли, так как они содержат качественный белок, множество витаминов и минералов);

- переход на растительную диету (включение производителями съедобных бобов в продукты питания растительного происхождения, такие как гамбургеры, заменители мяса и молочные продукты);

- стремление к более устойчивым методам ведения сельского хозяйства (фасоль требует меньше ресурсов для производства по сравнению с белками животного происхождения – при

производстве бобов используется на 90% меньше воды и выделяется на 50% меньше парниковых газов, чем при производстве, например, говядины).

В результате растет рынок съедобной фасоли. Объем этого рынка в 2023 году оценивался примерно в 38 миллиардов долларов США, и ожидается, что к 2030 году он достигнет 50 миллиардов долларов США, а совокупный годовой темп роста составит 5,6%.

На рисунке 3 представлены тенденции, проблемы и драйверы современного рынка фасоли. Тенденция спроса на фасоль обусловлена растущим предпочтением потребителей к растительным и органическим продуктам питания. Вводятся новые рецептуры продуктов и товары из фасоли, отвечающие меняющимся предпочтениям потребителей. Фасоль становится все более популярной благодаря кулинарным стилям, в которых она используется по всему миру. Упор на экологически чистые и устойчивые методы ведения сельского хозяйства делает фасоль более привлекательной.

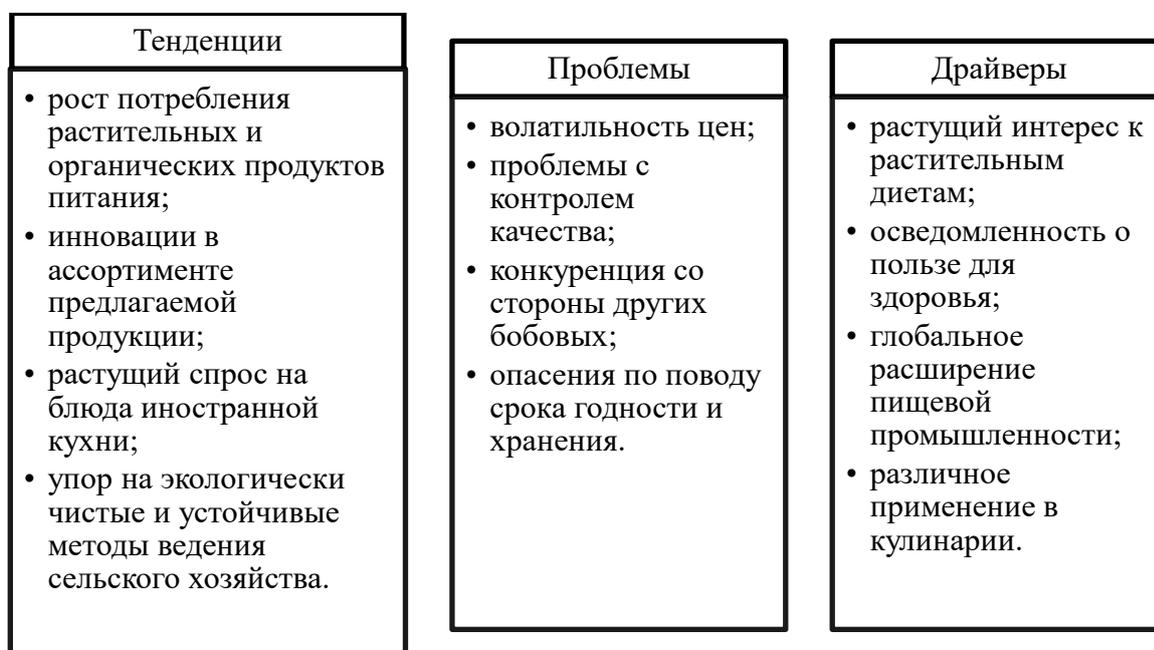


Рис. 3. Развитие рынка фасоли: тенденции, проблемы, драйверы

Fig. 3. Bean Market Development: Trends, Challenges, Drivers

Источник: составлено автором на основании данных [Размер рынка фасоли по продуктам ...]

Из проблем: изменения цен на фасоль, вызванные перебоями в цепочке поставок и проблемами сельского хозяйства, могут повлиять на стабильность рынка; производителям может быть сложно поддерживать стабильное качество и избегать загрязнения; наличие заменителей (других бобовых культур) может повлиять на долю рынка фасоли; расширенные стандарты срока годности и правильное хранение могут затруднить распространение и сделать его дорогим.

Драйверы рынка фасоли влияют на перспективы развития рынка. Рост спроса на богатые питательными веществами заменители, такие как фасоль, инициирует растущий интерес к растительным диетам: таким как вегетарианство и веганство. Потребителям, заботящимся о своем здоровье, рекомендуется употреблять фасоль из-за высокого содержания в ней белка, клетчатки и важных питательных веществ. Рынок растет за счет растущего использования фасоли в обработанных пищевых продуктах и готовых блюдах. Фасоль можно использовать по-разному, например, в салатах и супах, что способствует ее широкому использованию.

Работы по совершенствованию производства фасоли проводятся регулярно.

Так, в 2024 году в Волгоградской области разработали технологию возделывания нового отечественного сорта фасоли обыкновенной. Импортозамещающим проектом занимались специалисты-селекционеры совместно с фермерами Городищенского района. Уборка первого пробного урожая уже стартовала. Ученые Калифорнийского университета создали четыре новых сорта длинной фасоли, устойчивых к тле и нематодам. Для этого они скрестили местную длинную фасоль с африканским горохом, известным своей устойчивостью к этим вредителям [Новые сорта длинной фасоли ...]. В селекционно-семеноводческом центре «Росток» началась уборка семян фасоли нового сорта, который планируют в 2025 году внести в государственный реестр селекционных достижений, допущенных к использованию. Это позволит приступить к производству бобовой культуры в промышленных объемах для последующей переработки. По прогнозу аналитического агентства «Агроан», производство консервированной фасоли в России к 2028 году составит не меньше 161 804 тыс. условных банок.

Перспективы производства фасоли сопровождаются рядом сдерживающих факторов ее выращивания (табл. 2).

Таблица 2

Перспективы производства фасоли и сдерживающие его факторы

Table 2

Prospects for bean production and restraining factors for its cultivation

Перспективы	Сдерживающие факторы
Создание скороспелых сортов для механизированной уборки (например, сорт с высоким расположением бобов).	Отсутствие пригодных к индустриальной технологии возделывания сортов (также сорта должны быть устойчивы к экстремальным климатическим условиям и болезням).
Увеличение густоты растений для более раннего созревания и повышения уровня расположения бобов.	Низкая урожайность (средняя урожайность фасоли в России — 1,2–1,7 т/га, для сравнения: пшеницы — 2,7–3 т/га).
Размещение производства фасоли в южных областях, в сырьевых зонах консервных заводов (направлено на сокращение расходов валютных средств на закупку иностранного сырья, снижение его себестоимости и	Медленный рост (способствует развитию сорняков и засорению полей).

Перспективы	Сдерживающие факторы
повышение конкурентоспособности отечественной продукции на внешних рынках).	
Разработка технологии выращивания фасоли в условиях органического земледелия (например, исследования показывают, что при урожайности фасоли овощной на семена 2,4–3,5 т/га рентабельность ее возделывания по органической технологии достигает 93,6%).	Растрескивание бобов при созревании (потеря части урожая).
Использование щадящей технологии обработки почвы (например, выращивание фасоли по методам Strip-till или No-till).	Погодные условия (фасоль плохо переносит даже кратковременные заморозки).

Источник: составлено автором на основании данных [Развитие производства зернобобовых ...; Выращивание фасоли ...]

Для стабилизации производства и экспорта фасоли в России можно предпринять следующие шаги [Для успешного экспорта ...]: внедрять новые сорта (позволит повысить урожайность фасоли и расширить ее долю на внешних рынках, где спрос постоянно увеличивается); вовлекать в оборот свободные посевные площади (при их полном вовлечении в оборот можно обеспечить сбор более семи миллионов тонн ежегодно при достигнутой на данный момент урожайности); изучать требования к товару в разных странах (будет способствовать выработке стратегии продаж и учету особенностей спроса в конкретных государствах); подготавливать продукт к хранению (в первую очередь необходимо просушить фасоль до кондиционной влажности).

Также стоит учитывать, что отказ от применения генно-модифицированных семян делает российскую продукцию более привлекательной для потребителей. Нарастающее внимание потребителей к высококачественным, органическим продуктам способствует активизации поставок и расширению ассортимента. В последние годы наблюдается рост интереса к местным производителям, что подчеркивает важность фермерских хозяйств в обеспечении продовольственной безопасности страны и снижении зависимости от импорта. К 2050

году объемы производства бобовых в мире могут вырасти в 1,5 раза, при этом объемы экспортной торговли возрастут еще больше, так как основное потребление бобовых сосредоточено в странах с быстрорастущим населением. Это создает отличные перспективы для развития российского производства и экспорта бобовых, объем которого до 2035 года может вырасти в 2-3 раза – до \$1 млрд. в год.

### Заключение

Таким образом, фасоль можно считать перспективной культурой в России, так как спрос на нее увеличивается из года в год. Это объясняется высокими пищевыми качествами фасоли, в частности, большим содержанием белка в семенах и зеленых бобах. Однако, ареал распространения и возделывания фасоли на сегодняшний день довольно ограничен. Расширение посевных площадей фасоли требует разработки экологически безопасных приемов возделывания, создание новых сортов, адаптированных к конкретным почвенно-климатическим условиям. Потенциал роста объемов производства фасоли в России может быть ограничен колебаниями цен на сырье и логистическими сложностями. Однако активная инициатива по улучшению агротехнологий и расширению площадей для посадки фасоли создает основание для будущих успехов производства и экспорта.

### Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/search?q=бюллетень+валовые+сборы> (дата обращения: 20.01.2025).

2. Рукшан Л. В. Анализ качества и перспективы использования фасоли / Л. В. Рукшан, Е. С. Новожилова // Пищевая промышленность. 2024. № 5. С. 63-66. DOI 10.52653/PPI.2024.5.5.018. EDN LNJEZV.

3. Размер рынка фасоли по продуктам, по приложениям, по географии, конкурентной среде и прогнозам // Market Research Intellect [Электронный ресурс]. Январь 2025. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-kidney-beans-sales-market/> (дата обращения: 20.01.2025).

4. Развитие производства зернобобовых и крупяных культур в России на основе использования селекционных достижений / В. И. Зотиков, А. А. Полухин, Н. В. Грядунцова [и др.] // Зернобобовые и крупяные культуры. 2020. № 4(36). С. 5-17. DOI 10.24411/2309-348X-2020-11198. EDN BPRYFH.

5. Подковыров И. Ю. Влияние метеорологических условий Нечерноземной зоны на фитосанитарное состояние посевов фасоли зерновой / И. Ю. Подковыров, А. П. Сметанников // Аграрная наука. 2024. № 10. С. 139-144. DOI 10.32634/0869-8155-2024-387-10-139-144. EDN KWKUOS.

6. Новые сорта длинной фасоли оказались устойчивы к тле и нематодам // Агроэксперт [Электронный ресурс]. 11.01.2025. URL: <https://agroexpert.press/rasteniya/novye-sorta-dlinnoj-fasoli-okazalis-ustojchivy-k-tle-i-nematodam/> (дата обращения: 20.01.2025).

7. Костикова Н. О. Технологические и потребительские показатели качества зерна фасоли / Н. О. Костикова // Зернобобовые и крупяные культуры. 2019. № 3(31). С. 92-95. DOI 10.24411/2309-348X-2019-11120. EDN UKNJGI.

8. Для успешного экспорта нужно внедрять новые сорта бобовых // RG.RU. 20.02.2024. URL: <https://rg.ru/2024/02/20/reg-cfo/postavili-na-goroh.html> (дата обращения: 20.01.2025).

9. Главные тренды в производстве фасоли // AGROTREND.RU [Электронный ресурс]. 13.03.2024. URL: <https://agrotrend.ru/news/45035-glavnye-trendy-v-proizvodstve-fasoli> (дата обращения: 20.01.2025).

10. Выращивание фасоли: почему фермеры не «ставят» на бобовые // ASM-GROUP Ltd [Электронный ресурс]. 18.05.2022. URL: <https://asm-agro.ru/articles/vyrashchivanie-fasoli-pochemu-fermery-ne-stavyat-na-bobovye/?ysclid=m667xlg4x7160285290> (дата обращения: 20.01.2025).

11. В Амурской области начали выращивать фасоль и лен // Порт Амур [Электронный ресурс]. 26.12.2022. URL: <https://portamur.ru/news/detail/v-amurskoy-oblasti-nachali-vyraschivat-fasol-i-len/> (дата обращения: 24.01.2025).

### References

1. Federal State Statistics Service, available at: <https://rosstat.gov.ru/search?q=бюллетень+валовые+сборы> (Accessed 20 January 2025).

2. Rukshan, L.V., Novozhilova E.S. (2024) "Quality analysis and prospects for the use of beans", *Food industry*, 5, 63-66, DOI 10.52653/PPI.2024.5.5.018, EDN LNJEZV.

3. Bean Market Size by Product, by Application, by Geography, Competitive Landscape, and Forecast (January 2025), *Market Research Intellect*, available at: <https://www.marketresearchintellect.com/product/global-kidney-beans-sales-market/> (Accessed 20 January 2025).

4. Zotikov V.I., Polukhin A.A., Gryadunova N.V. [et al.] (2020) "Development of the production of legumes and cereals in Russia based on the use of breeding achievements", *Legumes and cereals*, 4(36), 5-17, DOI 10.24411/2309-348X-2020-11198, EDN BPRYFH.

5. Podkovyrov I.Yu., Smetannikov A. P. (2024) "Influence of meteorological conditions of the Non-Chernozem zone on the phytosanitary state of grain bean crops", *Agrarian science*, 10, 139-144, DOI 10.32634/0869-8155-2024-387-10-139-144, EDN KWKUOS.

6. New varieties of long beans turned out to be resistant to aphids and nematodes (11.01.2025), *Agroexpert*, available at: <https://agroexpert.press/rasteniya/novye-sorta-dlinnoj-fasoli-okazalis-ustojchivy-k-tle-i-nematodam/> (Accessed 20 January 2025).

7. Kostikova N.O. (2019) "Technological and consumer indicators of the quality of bean grain", *Legumes and cereals*, 3(31), 92-95, DOI 10.24411/2309-348X-2019-11120, EDN UKNJGI.

8. For successful export, you need to introduce new varieties of legumes (20.02.2024), *RG.RU*,

available at: <https://rg.ru/2024/02/20/reg-cfo/postavili-na-goroh.html> (Accessed 20 January 2025).

9. The main trends in the production of beans (13.03.2024), *AGROTREND.RU*, Available at: <https://agrotrend.ru/news/45035-glavnye-trendy-v-proizvodstve-fasoli> (Accessed 20 January 2025).

10. Growing beans: why farmers do not "put" on legumes (18.05.2022), *ASM-GROUP Ltd*, available at: <https://asm-agro.ru/articles/vyrashchivanie-fasoli-pochemu-fermery-ne-stavyat-na-bobovye/?ysclid=m667xlg4x7160285290> (Accessed 20 January 2025).

11. In the Amur Region, they began to grow beans and flax (26.12.2022), *Port Amur*, available at: <https://portamur.ru/news/detail/v-amurskoj-oblasti-nachali-vyirashivat-fasol-i-len/> (Accessed 24 January 2025).

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Полунина Наталья Юрьевна**, старший научный сотрудник отдела «Экономики АПК и агропродовольственных рынков», Научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района – филиал Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Воронежский федеральный аграрный научный центр им. В.В. Докучаева» (г. Воронеж, Россия)

**Natalya Y. Polunina**, Senior Researcher, Department of Economics, Agro-Industrial Complex and Agri-Food Markets, Research Institute of Economics and Organization of Agro-Industrial Complex of Central Black Earth Region – Branch of Federal Government Budgetary Scientific Institution “V.V. Dokuchaev Voronezh Federal Agricultural Scientific Centre” (Voronezh, Russia)

УДК 378.4:332.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-4

Рожков Е.В.

**ТЕНДЕНЦИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГРАЖДАН РОССИИ  
ЖИЛЫМИ ПОМЕЩЕНИЯМИ И ЗЕМЕЛЬНЫМИ  
УЧАСТКАМИ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ)**

АО АКИБ «Почтобанк»,  
Россия, 614000 г. Пермь, ул. Ленина, д. 68

e-mail: yevgeniy.rozhkov.1975@bk.ru

**Аннотация**

В статье автором описываются имеющиеся проблемы по обеспечению нуждающихся жителей Пермского края бесплатным жильем и бесплатными земельными участками. Акцентируется внимание на то, что по нескольким программам обеспечения населения бесплатным жильем, очередь продвигается очень медленно. Происходит это из-за отсутствия достаточного количества денежных средств в бюджете.

Общенаучные методы исследования дают тенденцию к повышению нуждающегося населения в обеспечении бесплатным жильем. Новые решения на имеющихся примерах говорят о необходимости увеличения выделения денежных средств на имеющиеся программы. Контроль за обеспечением бесплатным жильем может осуществляться и местными органами. Современные меры контроля позволяют контролировать выделение жилья АО всем имеющимся программам. Теоретические проблемы по обеспечению бесплатным жильем связаны с недостатком строительства муниципального жилья.

По предоставлению бесплатного жилья на территории отдельно взятого муниципального образования автором просматривается тенденция к росту очередей участников по имеющимся программам. Имеется разница в системах по обеспечению жильем в разных муниципальных образованиях. А общие проблемы идентичны, это недостаток денежных средств в бюджетах. В особенности, ситуация негативно проявляется в сельской местности по программам «сельский учитель» и «сельский доктор».

Строительство жилья должно быть инициировано не только со стороны региональных органов власти, но и стороны муниципалитетов. Развитие муниципального жилья может начинаться не только с начала строительства муниципального дома, но и со строительства муниципального общежития. К общим проблемам по обеспечению населения бесплатным жильем, может в ближайшие годы добавиться программа по обеспечению муниципальными образованиями бесплатными квартирами всех участников СВО.

**Ключевые слова:** жилье, земля, бесплатное жилье, бесплатный земельный участок, муниципальный дом, муниципальное общежитие.

**Информация для цитирования:** Рожков Е.В. Тенденции обеспечения граждан России жилыми помещениями и земельными участками (на примере Пермского края) // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 34-45. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-4

Evgeny V. Rozhkov

**TRENDS IN PROVIDING RUSSIAN CITIZENS WITH  
RESIDENTIAL PROPERTIES AND LAND PLOTS  
(CASE STUDY: PERM KRAI)**

Pochtobank, 68 Lenin St., Perm, 614000, Russia

e-mail: yevgeniy.rozhkov.1975@bk.ru

**Abstract**

In this article, the author describes the current challenges in providing free housing and free land plots to low-income residents of the Perm Krai. It is emphasized that the waiting list for several free housing programs is moving very slowly. This is due to a lack of sufficient funds in the budget.

General scientific research methods indicate a trend toward an increase in the number of people in need of free housing. New solutions based on existing examples indicate the need to increase funding for existing programs. Local authorities can also monitor the provision of free housing. Modern monitoring measures make it possible to monitor the allocation of housing to joint-stock companies for all existing programs.

Theoretical problems with providing free housing are related to the lack of municipal housing construction. Regarding the provision of free housing within a given municipality, the author observes a trend toward growing waiting lists for participants in existing programs. Housing systems vary across municipalities. However, the common problems are similar: a lack of funds in budgets. The situation is particularly negative in rural areas for the "Rural Teacher" and "Rural Doctor" programs.

Housing construction should be initiated not only by regional authorities but also by municipalities. The development of municipal housing can begin not only with the construction of municipal residential buildings, but also with the construction of municipal dormitories. In addition to the general problem of providing free housing to the population, a program for municipalities to provide free apartments to all participants in the special military operation may be added in the coming years.

**Key words:** housing; land; free housing; free land plot; municipal building; municipal dormitory

**Information for citation:** Rozhkov E.V. "Trends in providing Russian citizens with residential properties and land plots (case study: Perm Krai)", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 34-45, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-4

**Введение**

В Пермском крае за эффективное использование государственной собственностью отвечает Министерство по управлению имуществом и градостроительной деятельностью [Рожков Е.В., 2024a]. Сегодня необходимо вносить изменения в существующие «Дорожные карты» развития муниципальных образований, Стратегии развития и т.д. [Рожков Е.В., 2024б], касающиеся создания

(строительства) и использования собственности.

Граждане России, нуждающиеся в жилье и(или) земельном участке, получают их бесплатно за счет средств федерального бюджета, регионального бюджета и местных (муниципальных) бюджетов. Получают граждане жилье и земельные участки в соответствии с требованиями Жилищного кодекса Российской Федерации, Земельного кодекса Российской Федерации,

Федерального закона от 12 января 1995 года № 5-ФЗ «О ветеранах», Указа Президента Российской Федерации от 07 мая 2008 года № 714 «Об обеспечении жильем ветеранов Великой Отечественной войны 1941-1945 годов», Постановления Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2010 года № 1050 «О реализации отдельных мероприятий государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» и т.д.

Одной из форм реализации права граждан на жилище, согласно ч. 3 ст. 40 Конституции Российской Федерации, является предоставление жилища малоимущим, детям-сиротам, детям, оставшимся без попечения родителей, вынужденных переселенцев, беженцев [Филатов Л.А., 2024].

**Актуальность** работы заключается в определении тенденции объемов выдаваемых квартир и земельных участков бесплатно гражданам на территории Пермского края.

**Проблема** – в отсутствии в научной литературе критериев оценки объемов строительства жилья находящихся в федеральной, региональной и муниципальной собственности.

### Основная часть

Вопросы, связанные с изучением процессов по использованию собственности изучались: Гомановой Т.К., Девятовских Е.М., Дондовой Е.Б., Кондратович Д.Л., Максимовым Д.Г., Погосян А.З., Сахаровой Л.А., Солодиловым А.В. и другими учеными.

В соответствии с требованиями Жилищного кодекса Российской Федерации, местные органы власти принимают на учет граждан, нуждающихся в жилых помещениях, для проживания самим и членам семьи [Рожков Е.В., 2024в].

Следующая категория людей, это дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, лиц которые относились к такой

категории и достигли 23 лет, которые подлежат обеспечению жилыми помещениями. В Пермском крае 1500 детей-сирот в возрасте старше 18 лет ожидают получения жилья от государства уже более 5 лет [Рожков Е.В., 2024в]. Увеличение количества детей-сирот в списке происходит в т.ч. в связи с переводом в список города Перми из других муниципалитетов Пермского края. Жилые помещения передаются по договорам найма специализированного жилого помещения детям-сиротам на 5 лет с последующей передачей по договору социального найма [Балагаев Д.С., 2019].

Следующая категория людей, это люди, которые соответствуют требованиям программы «Молодая семья». Только в 2024 году на территории Пермского края, по данной программе было выдано 938 сертификатов, из них – 143 по федеральному направлению и 795 – по региональному. В городе Перми, таких «молодых семей» нуждающихся в жилье более 620.

Следующая категория, это многодетные семьи (3 и более детей). В 2022 году количество многодетных семей на территории Пермского края составляло 36100. В том числе, семей с детьми-инвалидами до 18 лет – 9883.

Следующая категория – инвалиды. Их количество на территории Пермского края – 187988 человек. Инвалиды и семьи, имеющие детей-инвалидов, имеют право на обеспечение жильем по договору социального найма или за счет предоставления безвозмездной субсидии для приобретения или строительства жилого помещения и погашения ипотеки [Ивина М.Д., 2021].

Следующая категория – пенсионеры. Для них нет отдельной программы для улучшения жилых условий. Но, они могут получить жилищный сертификат на жилье, если они: ветераны Великой Отечественной Войны. Обеспечение жильем ветеранов ВОВ осуществляется за счет средств федерального бюджета в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации от

07 мая 2008 года № 714 «Об обеспечении жильем ветеранов Великой Отечественной войны 1941-1945 годов». Правом на обеспечение жильем за счет средств федерального бюджета наделяются следующие категории ветеранов ВОВ, нуждающиеся в улучшении жилищных условий: участники и инвалиды ВОВ; члены семей погибших (умерших) участников и инвалидов ВОВ; лица, награжденные знаком «Жителю блокадного Ленинграда». Эти категории граждан обеспечиваются жильем без очереди, при условии: в случае проживания гражданина в непригодном для проживания жилом помещении, не подлежащем ремонту или реконструкции; в случае проживания в квартире, занятой несколькими семьями, если в составе семьи имеется больной, страдающий тяжелой формой хронического заболевания, и не имеющими иного жилого помещения. Остальные категории граждан, участников ВОВ, осуществляется в порядке очередности по дате постановки на учет.

Ветеранам ВОВ предоставляется субсидия на приобретение (строительство) жилого помещения, размер которой определяется исходя из общей площади жилья – 36 м<sup>2</sup> и средней рыночной стоимости 1 м<sup>2</sup> общей площади жилья по субъекту Российской Федерации, устанавливаемой ежеквартально приказом Министерства строительства России. В 2023 году, на территории Пермского края проживало 7816 ветеранов ВОВ; участники боевых действий и военных конфликтов; инвалиды детства вследствие ранений при блокадном Ленинграде; награжденные медалью «За оборону Ленинграда» (в 2023 году на территории Пермского края – 89 человек); члены антифашистских отрядов; одинокие вдовы ветеранов (в 2023 году на территории Пермского края – 1062).

На 01 января 2025 года на территории Пермского края площадь аварийного и непригодного к проживанию жилья составляла 930,0 тыс. кв. м. Кроме того, на территории города Перми действует муниципальная программа, целью которой

является создание мер, направленных на улучшение жилищных условий. В 2024 году общая площадь жилого фонда города Перми составляла 28033 тыс. кв. м. Обеспеченность населения города жильем – 27,3 кв. м. на 1 человека. Доля живущих в аварийном муниципальном жилье – 1,9 %. Аварийное и непригодное муниципальное жилье – это 746 помещений, общей площадью 484,2 тыс. кв. м с проживанием – 18500 человек.

В нашей стране ограниченному кругу граждан, таким как малоимущим и нуждающимся, жилье может быть предоставлено государством по договорам социального найма [Хвалыгина Н.Л., Першонкова М.С., 2017]. Строительство социального жилья является основным способом реализации права на комфортные и здоровые условия проживания граждан страны, которое гарантировано Конституцией [Веревкина И.Д., 2019].

Расселение людей, являющихся собственниками жилых помещений в многоквартирных домах, подлежащих сносу, производится в соответствии со ст. 32 ЖК РФ. Жилое помещение может быть изъято у собственника путем выкупа в связи с определением соответствующего земельного участка под государственные или муниципальные нужды [Рожков Е.В., 2019]. При отсутствии сплошной инвентаризации и не ведения соответствующего реестра, включающего объективную информацию обо всех объектах собственности, не позволит идентифицировать соответствующий объект, определить его принадлежность и основные характеристики и обеспечить контроль за его сохранностью и целевым использованием [Бондарева А.А., Кузнецова П.Ю., 2017].

### Исследование

Управлению Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) по Пермскому краю, осуществляющему учет сделок и функции надзора за сделками с землей, совместно с Министерством по управлению имуществом и земельным отношениям

Пермского края, необходимо обратить внимание на вносящиеся изменения в Стратегию социально-экономического развития региона, в части касающейся управлением движимым и недвижимым имуществом и земельными участками, в т.ч. с учетом возможного получения большого земельного участка площадью 550 га (находящегося в собственности Министерства обороны) в региональную собственность. Особенно этот вопрос (по выделению земли) под комплексную застройку территории будет важен в момент возведения третьего автомобильного моста через Каму [Рожков Е.В., 2023].

Очень большой долей земельных отношений являются субъекты властных полномочий, то есть органы государственной власти и органы местного самоуправления, которые наделены значительным объемом властных полномочий в сфере земельных отношений. Т.е., наряду с гражданско-правовым, в правовом регулировании земельных отношений существует значительная часть административно-правового регулирования [Калантай Р.Ю., 2025]. Имеется и административная ответственность за земельные правонарушения:

Земля, как объект правонарушений, обладает уникальными свойствами, а именно: 1. Недвижимость: сложность установления факторов использования земли, определения границ, отслеживания

изменений, особенно в условиях отсутствия четкой документации. 2. Объект множественных интересов: земля может быть объектом интересов различных субъектов, что приводит к сложным правовым коллизиям и необходимости выстраивать баланс интересов [Федосеев Н.А., Горбунова Д.А., 2024].

Рассмотрим несколько проблем с земельными участками: в соответствии с современными требованиями к развитию земельных отношений в регионе, необходимо четко выполнять плановые мероприятия, для оптимизации земельных отношений [Садыртлинов Р.Р., 2024] и т.д.

### Результаты

Главную роль в составе агломераций, безусловно, играет ее ядро – крупнейший город. Именно его характеристики формируют общий уровень качества жизни в агломерации. Влияние региональной столицы чаще всего распространяется на весь субъект РФ [Ноздрина Н.Н., Шнейдерман И.М., 2022]. В Пермском крае региональной столицей является город Пермь.

Планы по переселению из аварийного жилья на территории Пермского края представлены в табл. 1.

Переселение граждан из аварийного фонда производится в соответствии с утвержденной программой (табл. 2).

Таблица 1  
 Программа по переселению из аварийного жилья на территории Пермского края

Table 1

#### Program for resettlement from emergency housing in the Perm region

Показатель	Значения показателей (по годам)			
	2026	2027	2028	2029-2031
Количество человек, тыс.	3,1	4,8	4,8	10,5
Площадь, в тыс. м <sup>2</sup>	52,8	85,8	75,9	179,8

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Переселение граждан города Перми из непригодного для проживания  
и аварийного жилого фонда

Table 2

Resettlement of citizens of the city of Perm from uninhabitable and emergency housing stock

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значения показателей				
			2025	2026	2027	2028	2029
1	Площадь помещений для переселения граждан	тыс. м <sup>2</sup>	17,1	4,3	48,0	37,9	22,6
2	Количество граждан, расселенных из аварийного жилищного фонда	Чел.	870	162	2542	2014	1112

Источник: составлено автором.

Оказание мер социальной поддержки гражданам города Перми представлена в

табл. 3. Также, для молодых семей выделяется жилье (табл. 4).

Таблица 3

Программа по улучшению жилищных условий жителей города Перми

Table 3

A program to improve the living conditions of residents of the city of Perm

Бюджет	Значения показателей (в тыс. по годам)				
	2025	2026	2027	2028	2029
Города Перми	42000	42000	42000	42000	42000
Бюджет Пермского края	131611	73904,9	50052,6	нет	нет
Федеральный бюджет	48634,2	55218	51369,2	нет	нет
Внебюджетные источники	417633,9	417633,9	417633,9	нет	нет
Всего:	639879,1	588756,8	561055,7	42000	42000

\* Источник: составлено автором.

Таблица 4

Оказание мер социальной поддержки гражданам города Перми  
в целях улучшения жилищных условий

Table 4

Providing social support measures to citizens of the city of Perm to improve their housing conditions

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значения показателей				
			2025	2026	2027	2028	2029
1	Количество молодых семей, улучшивших жилищные условия	Кол. семей	65	55	44	25	25
2	Доля молодых семей, улучшивших жилищные условия, от количества молодых семей – участников программы	%	15,0	12,6	10,4	5,9	5,9

Источник: составлено автором.

В России реализуется федеральный проект «Жилье». Важной задачей реализацией федерального проекта «Жилье» является не только увеличение объема строительных работ, но и повышение уровня благоустройства жилищного фонда [Лаптева И.П., Гришина Е.Н., 2022].

Приоритетной задачей государственной и муниципальной службы в области управления земельно-

имущественным комплексом является формирование земельного рынка, установление способов предоставления прав на землю [Кошелева Л.А., Галимсарова Л.И., 2024].

На рис 1. показано распределение земель населенных пунктов Пермского края по формам собственности по состоянию на 01 января 2023 года [Региональный доклад ..., 2023].

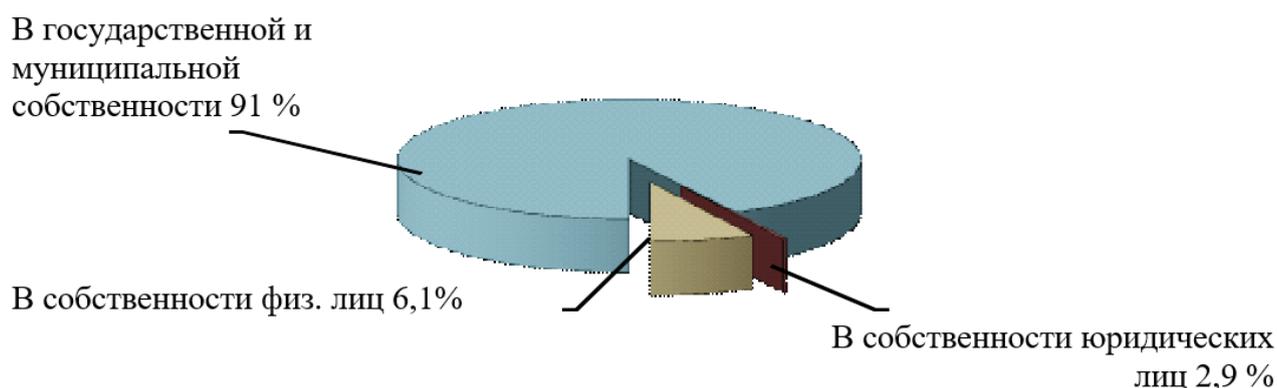


Рис. 1. Распределение земель населенных пунктов Пермского края по формам собственности на 01 января 2023 года.

Fig. 1. Distribution of lands in populated areas of Perm Krai by type of ownership as of January 1, 2023.

За счет средств федерального бюджета в порядке и размерах, которые определяются Правительством Российской Федерации, военнослужащие обеспечиваются жильем (ФЗ № 76-ФЗ от 27.05.98) [Миняйленко Н.Н., Кеклис А.Ю., 2023].

Кроме получения бесплатного жилья от государства, большим спросом со стороны населения является услуга по получению бесплатного земельного участка от государства (муниципального образования). Соответственно, руководству муниципального образования города Пермь, уже сегодня рационально инициировать встречу между руководством Пермского

края, города Перми и Пермского района для решения вопроса по присоединению к Перми части территории Пермского района (п. Н.Ляды, д. Кондратово, д. Бахаревка, части д. Фролы, д. Паздерино, д. Большая Мось и д. Мартьяново) для создания полноценной Пермской агломерации [Рожков Е.В., 2023б].

На рис. 2. схематично показана карта города Перми, которая делится не только на административные районы (7 районов), но и на земельные участки, учтенные и зарегистрированные соответствующим образом [Дубровский В.Ж., Рожков Е.В., 2023].

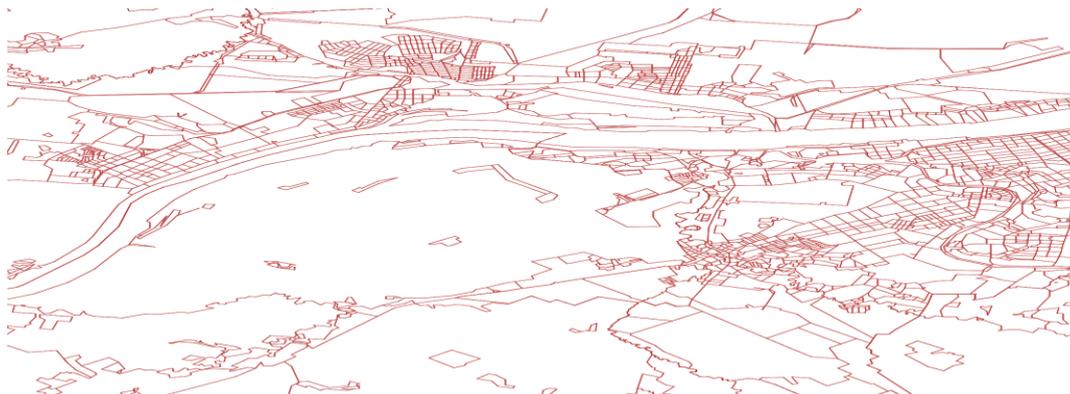


Рис. 2. Схема Перми  
 Fig. 2. Map of Perm

Если учитывать, что площадь муниципальных земель более 20 тыс. га, жителям города Перми будет сложно разобраться какой земельный участок и в каких границах будет использоваться [Дубровский В.Ж., Рожков Е.В., 2023].

В муниципальном образовании город Пермь реализуется такая социальная программа, как обеспечение многодетных семей бесплатным земельным участком в

городской черте. К 2023 году очередь из таких семей составляла более 7000 семейных пар, а только за один год в 2022 году было роздано 165 участков (общей площадью 9,95 га) и взамен земельного участка, было выдано по 250,0 тыс. руб. – 274 семье [Дубровский В.Ж., Рожков Е.В., 2023].

Данные по вовлечению участков под ИЖС на территории Пермского края представлены в табл. 5.

Таблица 5

Количество земельных участков Пермского края, вовлеченных под ИЖС с 2021 по 2024 годы

Table 5

Number of land plots in the Perm region involved in individual housing construction from 2021 to 2024

№ п/п	Период предоставления земельных участков	Количество участков под ИЖС	Площадь участков под ИЖС, га
1	На 01.01.2022	30	3,02
2	На 01.01.2023	100	11,75
3	На 01.01.2024	490	121,29
4	На 01.06.2024	853	183,17

Источник: составлено по [Кошелева Л.А., Галимсарова Л.И., 2024]

В целях применения Закона Пермского края от 01.12.2011 года № 871-ПК «О бесплатном предоставлении земельных участков многодетным семьям в Пермском крае», члены многодетной семьи (супруги либо одинокая мать (одинокый отец), а также их дети (в том числе пасынки, падчерицы, усыновленные дети)) должны соответствовать на дату подачи заявления

некоторым требованиям, а именно: наличие в семье трех и более несовершеннолетних детей.

Также, необходимо отметить действие Закона Пермского края «О бесплатном предоставлении земельных участков отдельным категориям граждан в собственность для индивидуального жилищного строительства территории

Пермского края» (действует для населенного пункта Пермского края с численностью населения не более 10 тыс. человек в отношении медицинских и педагогических работников).

Одной из составляющих рационального использования земли, является социальная составляющая, к которой относят: улучшение качества жизни людей (рациональное использование земель должно способствовать повышению уровня жизни населения, обеспечению доступа к необходимым ресурсам и услугам) [Хазиева Р., Воскобойникова Д.Е., Шкрейлий О.В., 2025].

### **Заключение**

Несмотря на то, что в Пермском крае имеется несколько программ, в соответствии с которыми население обеспечивается на бесплатной основе жильем и (или) земельными участками (по некоторым программам, участники оплачивают только частичную стоимость жилья), тем не менее, наблюдается не достаточное ежегодное продвижение очередей по таким программам. Например, к такой очереди можно отнести программу по обеспечению жильем детей-сирот которым исполнилось 18 лет. На территории региона уже 1500 детей в течении 5 лет ожидают своей очереди получения от государства квартиры.

В основном это связано с разным подходом решения вопросов по обеспечению населения бесплатным жильем в муниципальных образованиях. Не все участники программ могут позволить себе переехать в другое муниципальное образование только для того, чтобы получить квартиру. В особенности, острым вопросом в последние годы, стал вопрос по обеспечению жильем педагогов и медицинских работников. Связано это с отсутствием нового строительства муниципального жилья. И муниципальные образования из-за недостатка средств в бюджете не строят жилье и не могут его предоставить педагогам и медикам (по программе «жилье на селе») приезжающим к ним работать.

Также, необходимо отметить, что в ближайшие несколько лет острым вопросом для региональных и муниципальных органов власти станет вопрос по обязательному обеспечению новым жильем всех участников СВО. И готовиться решать эту проблему необходимо уже сегодня, т.е. строить больше жилья. Региону необходимо участвовать в федеральных программах по строительству жилья с привлечением средств из федерального бюджета и получения на строительство дополнительных дотаций. Также и муниципальным органам власти необходимо увеличивать строительство муниципальных домов и муниципальных общежитий для временного размещения граждан. Например, автор статьи рассматривает участки земли в каждом из семи районов города Перми для строительства муниципальных домов и муниципальных общежитий.

### **Список литературы**

1. Рожков Е.В. (2024а) Использование федеральной, региональной и муниципальной собственности в Перми / Е.В. Рожков // Экономика. Социология. Право. 2024. № 2. С. 25-32.
2. Рожков Е.В. (2024б) Строительство и развитие «умных городов», на примере регионов, выступающими «локомотивами» по внедрению проекта / Е.В. Рожков // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия Экономические науки. 2024. № 1. С. 49-54.
3. Филатов Л.А. (2024) Актуальные проблемы обеспечения жильем отдельных категорий граждан / Л.А. Филатов // Правовые взгляды Анатолия Федоровича Кони и их влияние на развитие судебной системы. Международная научно-практическая конференция. ВГУЮ. Ижевск. 27-28 марта 2024 года. С. 670-675.
4. Рожков Е.В. (2024в) Муниципальный жилой комплекс (проблемы и пути развития на примере города Перми) / Е.В. Рожков // Путь к новому пониманию: интеграция междисциплинарных исследований в современную науку и практику. Международная научно-практическая конференция. (г. Иркутск.

РФ. 25 октября 2024 года). Уфа: Аэтерна. 2024. С. 49-53.

5. Балагаев Д.С. (2019) Прокурорский надзор в сфере исполнения законодательства об обеспечении жильем детей-сирот / Д.С. Балагаев // Эволюция российского права. XVI Международная научная конференция молодых ученых и студентов. УГЮУ. Екатеринбург. 26 апреля 2019 года. С. 3-4.

6. Ивина М.Д. (2021) Особенности предоставления жилья инвалидам и семьям, имеющим детей-инвалидов / М.Д. Ивина // VIA SCIENTIARUM-ДОРОГА ЗНАНИЙ. РГУСТ. Москва. 2021. № 4. С 82-88.

7. Хвалыгина Н.Л., Першонкова М.С. (2017) Право на жилье и формы его реализации / Н.Л. Хвалыгина, М.С. Першонкова // Юридическая наука и практика на рубеже эпохи: уроки прошлого, взгляд в будущее (к 135-летию со дня рождения профессора Юрия Петровича Новицкого). XIV Всероссийские декабрьские юридические чтения в Костроме. Всероссийская научно-практическая конференция. КГУ. Кострома. 14-16 декабря 2017 года. С. 247-250.

8. Вережкина И.Д. (2019) Социальное жилье: основные требования потребителя / И.Д. Вережкина // АСАДЕМІА, АРХИТЕКТУРА И СТРОИТЕЛЬСТВО. 2019. № 1. С. 43-50.

9. Рожков Е.В. (2019) Регулирование земельных отношений (на примере Пермской городской агломерации) / Е.В. Рожков // Молодой ученый. 2019. Т. 2. № 28(266). С. 141 – 145.

10. Бондарева А.А., Кузнецова П.Ю. (2017) Проблемы управления муниципальной собственностью на примере Губахинского городского округа / А.А. Бондарева, П.Ю. Кузнецова // Города и местные сообщества. 2017. № 1. С. 68 – 73.

11. Рожков Е.В. (2023) К вопросу о переходе имущества от Росимущества в региональную и муниципальную собственность / Е.В. Рожков // Форум молодых ученых. 2023. № 1(77). С. 179-186.

12. Калантай Р.Ю. (2025) К вопросу юридической природы земельных отношений / Р.Ю. Калантай // Актуальные проблемы публичного права: эволюция, современные тенденции и зарубежный опыт. X Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов. Институт «Таврическая академия».

«КФУ им. В.И. Вернадского». Симферополь. 17 апреля 2025 года. С.112-115.

13. Федосеев Н.А., Горбунова Д.А. (2024) Проблемные аспекты, возникающие в административном законодательстве при решении земельных отношений / Н.А. Федосеев, Д.А. Горбунова // Актуальные проблемы отраслевой юридической науки. Международная научно-практическая конференция. ВлГУ. Владимир. 29 ноября – 06 декабря 2024 года: 174-178.

14. Садыртлинов Р.Р. (2024) Управление муниципальной собственностью / Р.Р. Садыртлинов // Конспект лекций. КФУ ИУЭФ. Казань. 2024. С. 165.

15. Ноздрин Н.Н., Шнейдерман И.М. (2022) Качество жизни и жилищные условия в крупнейших агломерациях и городах-миллионниках России / Н.Н. Ноздрин, И.М. Шнейдерман // Народонаселение. 2022. Т. 25. № 1. С. 4-17.

16. Лаптева И.П., Гришина Е.Н. (2022) Современное состояние и перспективы развития рынка жилья на региональном уровне / И.П. Лаптева, Е.Н. Гришина // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 4(462). Экономические науки. Вып. 76. С. 30-38.

17. Миняйленко Н.Н., Кеклис А.Ю. (2023) О практике применения судами норм, регулирующих право на получение компенсации за наем жилых помещений граждан, уволенных с военной службы, и членов их семей / Н.Н. Миняйленко, А.Ю. Кеклис // Право в вооруженных силах – военно-правовое обозрение. 2023. № 12(317). С. 30-37.

18. Рожков Е.В. (2023) Создание Пермской агломерации / Е.В. Рожков // Академическая публицистика. 2023. № 12-1. С. 283-289.

19. Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. (2023) Использование новых цифровых технологий для управления земельными участками (на примере города Перми) / В.Ж. Дубровский, Е.В. Рожков // Информационные технологии в управлении и экономике. 2023. № 1. С. 58-71.

20. Хазиева Р., Воскобойникова Д.Е., Шкрейлий О.В. (2025) Общие сведения о полном, рациональном и эффективном использовании земель / Р. Хазиева, Д.Е. Воскобойникова, О.В. Шкрейлий // Избранные доклады 71-й университетской научно-технической конференции студентов и

молодых ученых. ТГАСУ. Томск. 17 апреля 2025 года. С. 1105-1110.

21. Кошелева Л.А., Галимсарова Л.И. Развитие землеустроительного обеспечения рынка земельного имущества в Пермском крае / Л.А. Кошелева, Л.И. Галимсарова // Управление земельно-имущественным комплексом в условиях цифровизации агропромышленного производства. Всероссийская научно-практическая конференция, посвященная 80-летию высшего землеустроительного образования в Пермском крае. ПГАТУ. Пермь. 04-05 декабря 2024 года. С. 106-109.

22. Региональный доклад о состоянии и использовании земель в Пермском крае по состоянию на 1 января 2023 года. Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Пермскому краю. С. 1-15 // Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Пермскому краю [Электронный ресурс]. URL: [www.to59.rosreestr.ru](http://www.to59.rosreestr.ru) (дата обращения: 03.11.2025)

### References

1. Rozhkov E.V. (2024a) "Use of Federal, Regional, and Municipal Property in Perm", *Economy. Sociology. Law*, 2, 25-32.

2. Rozhkov E.V. (2024b) "Construction and Development of "Smart Cities", Using the Example of Regions Acting as "Locomotives" for Project Implementation", *Bulletin of the Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov Vladimir State University. Series: Economic Sciences*, 1, 49-54.

3. Filatov L.A. (2024) "Current Issues of Providing Housing to Certain Categories of Citizens", *Legal Views of Anatoly Fedorovich Koni and Their Impact on the Development of the Judicial System. International Scientific and Practical Conference*, VSULU, Izhevsk, March 27-28, 670-675.

4. Rozhkov E.V. (2024c) "Municipal Housing Complex (Problems and Development Paths on the Example of the City of Perm)", *The Path to a New Understanding: Integration of Interdisciplinary Research into Modern Science and Practice. International Scientific and Practical Conference*, (Irkutsk, Russian Federation. October 25, 2024), Ufa, Aeterna, 49-53.

5. Balagaev D.S. (2019) "Prosecutor's Supervision in the Sphere of Enforcement of

Legislation on Providing Housing for Orphans", *Evolution of Russian Law. XVI International Scientific Conference of Young Scientists and Students*, Ufa State Law University, Ekaterinburg, April 26, 2019, 3-4.

6. Ivina M.D. (2021) "Features of providing housing to disabled persons and families with disabled children", *VIA SCIENTIARUM – THE ROAD OF KNOWLEDGE*, RGUST, Moscow, 4, 82-88.

7. Khvalygina N.L., Pershonkova M.S. (2017) "The right to housing and forms of its implementation", *Legal science and practice at the turn of the era: lessons of the past, a look into the future (on the 135th anniversary of the birth of Professor Yuri Petrovich Novitsky)*. XIV All-Russian December Legal Readings in Kostroma. All-Russian Scientific and Practical Conference, KSU, Kostroma, December 14-16, 247-250.

8. Veryovkina I.D. (2019) "Social housing: basic consumer requirements", *ACADEMIA, ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION*, 1, 43-50.

9. Rozhkov E.V. (2019) "Regulation of land relations (on the example of the Perm urban agglomeration)", *Young scientist*, 2, 28 (266), 141-145.

10. Bondareva A.A., Kuznetsova P.Yu. (2017) "Problems of municipal property management on the example of the Gubakhinsky urban district", *Cities and Local Communities*, 1, 68-73.

11. Rozhkov E.V. (2023) "On the Transfer of Property from the Federal Property Management Agency to Regional and Municipal Ownership", *Forum of Young Scientists*, 1 (77), 179-186.

12. Kalantay R.Yu. (2025) "On the Legal Nature of Land Relations", *Current Problems of Public Law: Evolution, Modern Trends and Foreign Experience. X All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation of Faculty, Postgraduate Students and Students*, Institute "Tavrisheskaya Academy", "KFU named after V.I. Vernadsky", Simferopol, April 17, 2025, 112-115.

13. Fedoseyev N.A., Gorbunova D.A. (2024) "Problematic aspects arising in administrative legislation when resolving land relations", *Current problems of sectoral legal science. International scientific and practical conference*, Vladimir State University, Vladimir, November 29 – December 6, 2024, 174-178.

14. Sadyrtlinov R.R. (2024) "Municipal property management", *Lecture notes. KFU IUEF, Kazan*, 165.

15. Nozdrina N.N., Shneiderman I.M. (2022) "Quality of life and housing conditions in the largest agglomerations and million-plus cities in Russia", *Population*, 25, 1, 4-17.

16. Lapteva I.P., Grishina E.N. (2022) "Current state and development prospects of the housing market at the regional level", *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 4 (462), *Economic sciences*, 76, 30-38.

17. Minyaylenko N.N., Keklis A.Yu. (2023) "On the practice of applying the rules regulating the right to receive compensation for the rental of residential premises of citizens dismissed from military service and their family members", *Law in the Armed Forces – Military Legal Review*, 12 (317), 30-37.

18. Rozhkov E.V. (2023b) "Creation of the Perm agglomeration", *Academic journalism*, 12-1, 283-289.

19. Dubrovsky V.Zh., Rozhkov E.V. (2023) "Use of new digital technologies for land management (using the city of Perm as an example)", *Information technologies in management and economics*, 1, 58-71.

20. Khazieva R., Voskoboinikova D.E., Shkreyliy O.V. (2025) "General information on the full, rational and efficient use of land", *Selected reports of the 71st university scientific and*

*technical conference of students and young scientists*, TSUACE, Tomsk, April 17, 2025, 1105-1110.

21. Kosheleva L.A., Galimsarova L.I. (2024) "Development of land management support for the land property market in Perm Krai", *Management of the land and property complex in the context of digitalization of agro-industrial production. All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 80th anniversary of higher land management education in Perm Krai*, PSATU, Perm, December 4-5, 2024, 106-109.

22. Regional report on the status and use of land in Perm Krai as of January 1, 2023, Office of the Federal Service for State Registration, Cadastre, and Cartography for Perm Krai. pp. 1-15, Official website of the Office of the Federal Service for State Registration, Cadastre, and Cartography for Perm Krai, available at: [www.to59.rosreestr.ru](http://www.to59.rosreestr.ru) (accessed: November 3, 2025).

**Информация о конфликте интересов:** автор не имеет конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Рожков Евгений Викторович**, специалист АО АКИБ «Почтобанк» (Пермь, Россия)

**Evgeniy V. Rozhkov**, Specialist of Pochtobank (Perm, Russia)

УДК 332.13

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-5

Стрябкова Е.А.<sup>1</sup>,  
Соловей Ю.А.<sup>2</sup>

**ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ДРАЙВЕР  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ  
ЦЕНТРАЛЬНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА (ЦФО)**

<sup>1,2</sup>Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

<sup>1</sup>e-mail: stryabkova@bsuedu.ru

<sup>2</sup>e-mail: 1134971@bsuedu.ru

**Аннотация**

Территориальный капитал выступает ключевым фактором инновационного развития регионов Центрального федерального округа (ЦФО). В современных условиях именно эффективное использование территориальных ресурсов определяет конкурентоспособность региональной экономики в социально-экономическом развитии регионов. В современных условиях особую значимость приобретает исследование территориального капитала как ключевого фактора инновационного развития субъектов Центрального федерального округа. Несмотря на неоспоримую актуальность данной проблематики, существующий уровень ее научной разработанности не соответствует потребностям практического применения. Недостаточная изученность вопросов взаимосвязи территориального капитала и инновационного потенциала регионов ЦФО создает существенные препятствия для эффективного использования имеющихся ресурсов. Цель исследования заключается в комплексном изучении и оценке потенциала территориального капитала регионов ЦФО как фундамента инновационного развития, а также в разработке практических рекомендаций по его эффективному использованию для повышения инновационной активности территорий. Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их применения для совершенствования механизмов управления инновационным развитием регионов ЦФО. На основе проведенного исследования сформулированы рекомендации по повышению эффективности использования территориального капитала для стимулирования инновационного развития регионов. Выявлены проблемы и перспективы территориального капитала регионов ЦФО усиления взаимодействия между элементами региональной инновационной системы и способы оптимизации распределения инновационных ресурсов.

**Ключевые слова:** территориальный капитал, инновационное развитие, Центральный федеральный округ (ЦФО), регион, развитие, капитал, диверсификация.

**Информация для цитирования:** Стрябкова Е.А., Соловей Ю.А. Территориальный капитал как драйвер инновационного развития регионов Центрального федерального округа (ЦФО) // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 46-60. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-5

Elena A. Stryabkova,  
Julia A. Solovey

**TERRITORIAL CAPITAL AS A DRIVER OF INNOVATIVE  
DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF THE CENTRAL  
FEDERAL DISTRICT (CFD)**

<sup>1,2</sup>Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St., Belgorod, 308015, Russia

<sup>1</sup>e-mail: stryabkova@bsuedu.ru

<sup>2</sup>e-mail: 1134971@bsuedu.ru

**Abstract**

Territorial capital is a key factor in the innovative development of regions in the Central Federal District (CFD). Under current conditions, the efficient use of territorial resources determines the competitiveness of regional economies in the socioeconomic development of the regions. In this context, studying territorial capital as a key factor in the innovative development of the Central Federal District's constituent entities is particularly important. Despite the undeniable relevance of this topic, the current level of scientific research does not meet the needs of practical application. Insufficient knowledge of the relationship between territorial capital and the innovative potential of regions in the CFD creates significant obstacles to the effective use of existing resources. The objective of this study is to comprehensively examine and assess the potential of territorial capital in the CFD regions as a foundation for innovative development, as well as to develop practical recommendations for its effective use to enhance the innovative activity of the regions. The theoretical and practical significance of the study's results lies in their potential for improving the management mechanisms for the innovative development of CFD regions. Based on the study, recommendations were formulated to increase the efficiency of territorial capital use and stimulate the innovative development of regions. The study identified the problems and prospects for territorial capital in the regions of the Central Federal District, ways to strengthen interactions between elements of the regional innovation system, and ways to optimise the distribution of innovation resources.

**Key words:** territorial capital; innovative development; Central Federal District (CFD); region; development; capital; diversification

**Information for citation:** Stryabkova E.A., Solovey J.A. "Territorial capital as a driver of innovative development in the regions of the Central Federal District (CFD)", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 46-60, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-5

**Введение**

В современных условиях инновационное развитие становится ключевым фактором конкурентоспособности регионов. Территориальный капитал выступает фундаментальной основой для формирования инновационной экосистемы

и определяет потенциал экономического роста территорий.

Исследование приобретает особую актуальность в контексте:

- необходимости повышения эффективности использования территориальных ресурсов;

- потребности в развитии инновационных механизмов регионального развития;

- важности формирования устойчивых региональных инновационных систем.

В практическом аспекте актуальность исследования обусловлена, прежде всего, неравномерностью ЦФО, потенциалом его территории для инновационного роста, а также необходимостью оптимизации использования территориальных ресурсов и потребностью в разработке эффективных механизмов управления инновационным развитием.

Проблематика исследования кроется в ряде противоречий между:

- высоким потенциалом территориального капитала и недостаточным его использованием;

- растущими требованиями к инновационному развитию и существующими механизмами управления;

- необходимостью интеграции территориальных ресурсов и фрагментарностью их использования.

Для региональной экономики выбранная тема исследования в связи с тем, что между регионами на сегодняшний день наблюдается конкуренция за инновационные стратегии и на этом фоне растет важность развития межрегионального инновационного сотрудничества.

Цель исследования заключается в комплексном изучении и оценке потенциала территориального капитала регионов ЦФО как фундамента инновационного развития, а также в разработке практических рекомендаций по его эффективному использованию для повышения инновационной активности территорий.

Для достижения основной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы формирования и функционирования территориального капитала в контексте инновационного развития;

- провести анализ текущего состояния инновационного потенциала регионов ЦФО;

- выявить ключевые факторы влияния территориального капитала на инновационное развитие регионов;

- оценить эффективность использования территориального капитала в инновационной сфере;

- разработать механизмы оптимизации использования территориального капитала для стимулирования инновационного развития.

Исследование территориального капитала как драйвера инновационного развития регионов ЦФО представляется крайне актуальным в контексте необходимости обеспечения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности региональной экономики в современных условиях.

### **Основная часть**

Объектом исследования выступает территориальный капитал регионов Центрального федерального округа как комплексная система ресурсов, потенциалов и факторов развития, определяющих инновационный потенциал территорий.

Предмет исследования – механизмы формирования, функционирования и влияния территориального капитала на процессы инновационного развития регионов Центрального федерального округа, включая:

- взаимосвязи между компонентами территориального капитала и инновационным потенциалом регионов;

- особенности трансформации территориальных ресурсов в инновационные факторы развития;

- методики оценки эффективности использования территориального капитала в инновационной сфере;

- инструменты управления инновационным развитием на основе территориального капитала.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного методического подхода к оценке влияния территориального капитала на инновационное развитие регионов ЦФО и выявлении специфических механизмов его трансформации в драйверы инновационного роста региональной экономики.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их применения для совершенствования механизмов управления инновационным развитием регионов ЦФО.

Территориальный капитал представляет собой совокупность локализованных на определенной территории активов, ресурсов и факторов развития, способных приносить доход и вовлеченных в процессы производства товаров и услуг. Это комплексная система, объединяющая как материальные, так и нематериальные элементы развития территории [Боброва, 2014].

В условиях ЦФО данный капитал имеет особое значение благодаря концентрации научно-образовательных и производственных центров.

Сущность территориального капитала проявляется через его способность:

- формировать конкурентные преимущества региона;
- привлекать инвестиции;
- развивать инновационную деятельность;
- обеспечивать экономический рост;
- повышать благосостояние населения;
- создавать эффективную систему управления территорией.

Важно отметить, что территориальный капитал не является статичной величиной – его ценность меняется на разных стадиях функционирования, что обусловлено свойством капитализироваться и наращивать свою стоимость.

При исследовании территориального капитала как фактора инновационного развития регионов необходимо детально рассмотреть его структурные компоненты. Поскольку в современных экономических условиях и развития цифровой экономики успешное инновационное развитие региона невозможно без учета ключевых компонентов его территориального капитала. В Таблице 1 представлены основные категории компонентов территориального капитала.

Таблица 1

Компоненты территориального капитала

Table 1

Components of territorial capital

Категория компонентов	Основные элементы	Характеристики и описание
Физические ресурсы	Природные ресурсы	Земельные, лесные, водные ресурсы, полезные ископаемые
	Географическое положение	Расположение территории, транспортная доступность, размер территории
	Инфраструктура	Объекты производственной и социальной инфраструктуры
Человеческие ресурсы	Трудовой потенциал	Квалификация, образование, профессиональные навыки населения
	Креативный потенциал	Инновационность, предпринимательские способности, творческие компетенции
	Здоровье населения	Медико-демографические показатели, продолжительность жизни

Категория компонентов	Основные элементы	Характеристики и описание
Экономические ресурсы	Финансовый капитал	Бюджетные средства, инвестиции, депозиты, фонды
	Производственный капитал	Основные фонды, производственные мощности, технологии
	Рыночная инфраструктура	Бизнес-инкубаторы, промышленные районы, деловые сети
Социальные ресурсы	Институциональная среда	Система управления, правовые нормы, административные механизмы
	Социальный капитал	Взаимоотношения, традиции, неформальные правила, солидарность
	Культурное наследие	Историко-культурные объекты, традиции, обычаи
Репутационные ресурсы	Имидж территории	Восприятие территории, бренд, узнаваемость
	Конкурентные преимущества	Уникальные особенности, специализация, позиционирование
	Инновационный потенциал	Научно-технический уровень, исследовательская база

Взаимосвязь территориального капитала и инновационного развития заключается в том, что территориальный капитал (ресурсы, локализованные на территории) влияет на инновационное развитие. Это взаимодействие проявляется через специфику активов территории и условия для инновационной деятельности, а также через меры, направленные на стимулирование взаимосвязи [Акимов, 2023].

Связь территориального капитала с инновационным развитием выражается в том, что сконцентрированные на определенной территории ресурсы оказывают существенное влияние на процессы инновационного роста. Такое взаимодействие реализуется через уникальные характеристики территориальных активов, которые формируют особую среду для развития инноваций, а также благодаря специальным мерам, направленным на укрепление этой связи.

Территориальные ресурсы создают необходимые предпосылки для инновационной активности: формируют

соответствующую инфраструктуру, обеспечивают наличие квалифицированных специалистов, научных центров и производственных мощностей. В свою очередь, целенаправленные действия по стимулированию инноваций – создание особых экономических зон, развитие кластерных структур, поддержка технопарков и бизнес-инкубаторов – усиливают эффект от использования территориального капитала и способствуют более эффективному внедрению новшеств.

Таким образом, формируется замкнутый круг: ресурсы территории создают базу для инноваций, а инновационные процессы, в свою очередь, способствуют развитию и более эффективному использованию территориального капитала.

Центральный федеральный округ занимает лидирующие позиции в инновационном развитии России благодаря комплексу благоприятных условий и ресурсов. Рассмотрим основные причины этого явления: [Лесниковская, 2019].

Таблица 2

Параметры оценки территориального капитала

Table 2

Parameters for assessing territorial capital

№ п/п	Параметр оценки	Характеристика
1	Природные и географические преимущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Выгодное расположение</b> округа обеспечивает удобные транспортные и логистические связи.</li> <li>• <b>Концентрация ресурсов</b> в одном регионе создает синергетический эффект.</li> <li>• <b>Доступ к рынкам сбыта</b> благодаря близости к крупнейшим потребителям.</li> </ul>
2	Научно-технический потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Высокая концентрация</b> научных организаций (37.8% от общего числа в России).</li> <li>• <b>Развитая система</b> высшего образования и подготовки кадров.</li> <li>• <b>Наличие крупных</b> научно-исследовательских центров и лабораторий.</li> </ul>
3	Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Значительные финансовые</b> ресурсы, сосредоточенные в регионе.</li> <li>• <b>Высокая инвестиционная</b> привлекательность территории.</li> <li>• <b>Развитая инфраструктура</b> для поддержки инноваций.</li> </ul>
4	Институциональные преимущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Государственная поддержка</b> инновационных проектов.</li> <li>• <b>Наличие специальных</b> экономических зон и технопарков.</li> <li>• <b>Развитая система</b> грантовой поддержки.</li> </ul>
5	Ключевые показатели лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Максимальное количество</b> передовых производственных технологий (77 966 единиц).</li> <li>• <b>Высокая доля</b> организаций, занимающихся инновационной деятельностью.</li> <li>• <b>Значительные вложения</b> в НИОКР и развитие новых технологий.</li> </ul>
6	Примеры успешной реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Проект «Сколково»</b> как центр инновационных разработок.</li> <li>• <b>Технопарки</b> и инновационные кластеры в различных регионах округа.</li> <li>• <b>Научные центры</b> мирового уровня в Москве и области.</li> </ul>
7	Механизмы поддержки инноваций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Государственная политика</b> в сфере науки и технологий.</li> <li>• <b>Система федеральных</b> фондов поддержки инноваций.</li> <li>• <b>Программы развития</b> малого инновационного бизнеса.</li> </ul>
8	Перспективы развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Дальнейшее укрепление</b> научно-технического потенциала.</li> <li>• <b>Расширение сети</b> инновационных площадок.</li> <li>• <b>Привлечение дополнительных</b> инвестиций в инновационные проекты.</li> <li>• <b>Развитие международного</b> сотрудничества в сфере инноваций.</li> </ul>

Таким образом, лидерство ЦФО в инновационном развитии обусловлено комплексным воздействием различных факторов: географическим положением, научно-техническим потенциалом, развитой инфраструктурой и активной государственной поддержкой. Это создает прочную основу для дальнейшего развития инновационных процессов в регионе.

К ключевым индикаторам эффективности использования территориального капитала следует отнести: рост ВВП, увеличение занятости, приток инвестиций в инновационные проекты и экспорт высоких технологий.

Проанализируем данные индикаторы на уровне регионов Центрального федерального округа (ЦФО).

На первоначальном этапе проанализируем такой индикатор как валовой внутренний продукт (таблица 3).

В 2020 году показатель снизился до 33,6 трлн. рублей из-за пандемии. В 2021 году восстановление до уровня 41,6 трлн. рублей. В 2022 году рост до 47,368 трлн. рублей. К ключевым факторам, которые повлияли на снижение значения индикатора в 2019-2024 гг. следует отнести: пандемия COVID-19 (2020), санкционное давление (2022-2024), глобальные экономические изменения. В 2021 году ВВП составил 41,6 трлн.руб. Рост ВВП ЦФО в 2021 году был обусловлен: восстановлением потребительского спроса, ростом промышленного производства, развитием цифровой экономики и увеличением инвестиционной активности. К ключевым факторам роста данного индикатора в 2024 году является прирост в таких направлениях деятельности: сфера информации и связи, гостиницы и рестораны, оптовая торговля и обрабатывающие производства.

Таблица 3

Динамика изменения валового внутреннего продукта (ВВП) Центрального федерального округа (ЦФО) за 2019-2024 гг.

Table 3

Dynamics of changes in the gross domestic product (GDP) of the Central Federal District (CFD) for 2019-2024

Год	ВВП ЦФО (трлн.руб.)	Доля в общероссийском ВВП (%)	Темпы роста (%)
2019	24,1	~40	Рост
2020	33,6	29 %	Влияние пандемии
2021	41,6	34 % – сохранение лидирующих позиций	Восстановление
2022	47,4	Более 40%	Устойчивый рост
2023	62,7	Лидирующая позиция	Развитие ключевых отраслей
2024	26,3	Сохранение лидерства	Диверсификация экономики

Далее следует перейти к анализу такого показателя территориального

капитала как уровень занятости. Данные представлены в следующей Таблице 4.

Таблица 4  
 Уровень занятости регионов Центрального федерального округа (ЦФО), %  
 Table 4  
 Employment rate of the regions of the Central Federal District (CFD), %

Регион	Уровень занятости, %	Динамика показателя
Москва	67,5%	Лидирующие позиции в округе, минимальный уровень безработицы
Московская область	64,5%	Высокий уровень занятости
Калужская область	60,1%	Выше среднего показателя по округу
Тульская область	58,7%	Близкий к среднему показатель
Владимирская область	58,3%	Выше среднего уровня
Тверская область	59,5%	Выше среднего показателя
Ярославская область	59,0%	Выше среднего уровня
Смоленская область	59,2%	Выше среднего показателя
Воронежская область	57,2%	Близкий к среднему уровень
Курская область	58,1%	Выше среднего показателя
Липецкая область	58,7%	Выше среднего уровня
Белгородская область	60,5%	Выше среднего показателя
Орловская область	54,5%	Ниже среднего уровня
Рязанская область	51,0%	Самый низкий показатель в округе
Ивановская область	57,5%	Близкий к среднему уровень

Уровень занятости в округе демонстрирует неоднородную картину:

- максимальный уровень наблюдается в Москве (около 70%);
- высокие показатели в Московской и Ярославской областях (более 68%);
- в остальных регионах динамика нестабильна.

Рост занятости в ЦФО оказывает комплексное влияние на территориальный капитал, способствуя его развитию через:

- повышение качества трудовых ресурсов;
- диверсификацию экономики;
- развитие инфраструктуры;
- улучшение инвестиционного климата.

Однако для устойчивого развития необходимо решение проблем межрегиональной дифференциации и дефицита квалифицированных кадров.

Центральный федеральный округ демонстрирует устойчивый рост инвестиционной активности. Со второго квартала 2023 года наблюдается значительный прирост инвестиций за счет собственных средств компаний. К ключевым направлениям инвестиций, которые служат драйвером роста социально-экономического развития регионов, в том числе, влияющие прямо на территориальный капитал следует отнести следующее: машиностроение, IT-сектор и телекоммуникации, и транспортно-логистический комплекс. Особой популярностью в современных реалиях отводится особой экономической зоне (ОЭЗ), поскольку в ней сосредоточено большинство регионов ЦФО. По состоянию на 31.12.2024 году привлечено более 500 млрд.руб. инвестиций, создано более 30 000 рабочих мест. Все направления деятельности, которые затрагивают

инновации, безусловно, положительно влияют на развитие регионов, а также позволяет дать оценку развитию территориального капитала регионов.

В Таблице 5 представим анализ инвестиционной активности в инновационных проектах ЦФО за 2019-2024 гг.

Таблица 5  
 Анализ инвестиционной активности в инновационных проектах ЦФО за 2019-2024 гг.

Table 5

Analysis of investment activity in innovative projects of the Central Federal District for 2019-2024

Регион	Динамика инвестиций 2022-2023	Прогноз роста 2023-2026	Особенности инвестиционной активности
Москва	+2,2% (2022), +16,1% (2023)	Лидер инвестиционной активности	Основной драйвер роста инвестиций в ЦФО
Московская область	+17,3% (2023)	Значительный рост	1/3 совокупного роста инвестиций по стране
Владимирская область	+47,7% (2022)	Высокий потенциал роста	Один из лидеров роста в 2022 году
Липецкая область	80% (2022), прогноз +7%	Стабильный рост	Входит в топ регионов по прогнозируемому росту
Остальные регионы ЦФО	Околонулевая динамика	Умеренный рост	Поддержка за счет федеральных проектов

Исходя из данных, представленных в таблице 5, следует отметить, что лидером по росту инвестиционной активности в разрезе регионов ЦФО выступает г. Москва, динамика инвестиций +2,2 % в 2022 году и + 16,1 % в 2023 году, что безусловно определяет стратегические перспективы развития региона в долгосрочной перспективе.

В общем, если рассматривать все регионы ЦФО, то их развитие и рост инвестиционной активности в основном связан с государственной поддержкой в части выделения федеральных субсидий. Владимирская область, в свою очередь, также продемонстрировала рост, особенно в 2022 году. Стабильности в инновационном развитии удалось добиться в инвестиционном развитии Липецкой области + 80 % в 2022 году. Остальные регионы ЦФО демонстрируют умеренный рост.

Опираясь на показатели, которые представлены в таблице 5, то следует отметить, что в перспективе также будет

ожидаются сохранение положительной динамики в Москве и Московской области. Данные регионы безусловно есть и будут оставаться лидерами в развитии инвестиционной активности за счет высокого развития всех видов ресурсов территориального капитала. Кроме того, несмотря на то что в Центральном федеральном округе наблюдается неблагоприятная ситуация, связанная с проведением СВО, прогнозируется постепенное восстановление инвестиционной активности в остальных регионах ЦФО. Особое внимание, рассматривая все направления деятельности, следует уделить таким видам как: промышленность и транспортная сфера.

Инновационное развитие становится ключевым драйвером роста территориального капитала регионов ЦФО, обеспечивая их конкурентоспособность и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Успешная реализация инновационного потенциала требует

комплексного подхода, включающего развитие инфраструктуры, поддержку научных исследований и создание благоприятной бизнес-среды [Агеенко, 2013].

Как показывает анализ основных показателей, влияющих на величину территориального капитала, инновации оказывает благоприятное влияние на социально-экономическое развитие регионов Центрального федерального округа (ЦФО). Стоит отметить, что среди регионов ЦФО наблюдается дифференциация по индексу инновационного развития. Безусловно, как показали расчеты основных показателей

территориального капитала лидерами являются: Москва, Московская область.

Следует отметить, что на инновационное развитие региона влияет зрелость инновационной инфраструктуры и качество взаимодействия всех ее элементов. Во многих регионах ЦФО созданные элементы инфраструктуры не обеспечивают поддержку инновационных проектов по всем стадиям жизненного цикла: наибольшие усилия сосредоточены на поддержке проектов на посевной стадии и стадии коммерциализации.

Ключевые характеристики инновационного потенциала регионов представлены в Таблице 6.

Таблица 6

Характеристика инновационного потенциала регионов  
 Центрального федерального округа (ЦФО)

Table 6

Characteristics of the innovative potential of the regions of the Central Federal District (CFD)

Регион	Сфера деятельности
Липецкая область	Высокие показатели по степени локализации и уровню душевого производства в металлургии и производстве готовых металлических изделий.
Белгородская область	Лидерские позиции по производству пищевых продуктов, металлургии и готовых металлических изделий.
Калужская область	Обладает высокими показателями в производстве транспортных средств, электрооборудования, электронного и оптического оборудования.
Костромская область	Имеет благоприятные условия для кластеризации в сфере обработки древесины и производства изделий из дерева.
Рязанская и Тверская области	Располагают условиями для кластеризации в производстве кожи, изделий из кожи и обуви.
Владимирская, Московская, Смоленская, Тверская и Ярославская области	Имеют достаточные, но не сильно выраженные условия для формирования кластеров не менее чем в пяти отраслях.

Несмотря на то, что территориальный капитал еще не получил большого распространения, однако, уже во многих регионах ЦФО используется. Наряду с его развитием можно выделить несколько актуальных и ключевых проблем в

развитии территориального капитала регионов ЦФО (Таблица 7). Эти проблемы носят комплексный характер и затрагивают различные аспекты развития региональной экономики, социальной сферы и инфраструктуры.

Таблица 7

Проблемы территориального капитала регионов ЦФО

Table 7

Problems of territorial capital of the Central Federal District regions

Компонент капитала	Существующие проблемы	Последствия
Природно-ресурсный потенциал	Ухудшение экологической ситуации, загрязнение воздуха, низкое качество водных ресурсов	Снижение качества жизни населения, ухудшение здоровья
Инфраструктурный потенциал	Неравномерное развитие транспортной сети, недостаточная модернизация коммунальных объектов, перегрузка транспортной инфраструктуры	Ограничение экономического роста, снижение конкурентоспособности
Человеческий капитал	Демографический кризис, отток квалифицированных кадров, неравномерное распределение трудовых ресурсов	Дефицит специалистов, снижение производительности труда
Экономический потенциал	Чрезмерная концентрация в Московском регионе, слабая диверсификация экономики, отставание обновления промышленных мощностей	Усиление диспропорций развития, снижение устойчивости

Наряду с проблемами в развитии территориального капитала регионов Центрального федерального округа целесообразно выделить ряд перспективных направлений в дальнейшем развитии и с

учетом положительного влияния на их социально-экономическое развитие. Ключевые перспективы развития представлены в Таблице 8.

Таблица 8

Перспективы развития территориального капитала регионов Центрального федерального округа (ЦФО)

Table 8

Prospects for the development of territorial capital in the regions of the Central Federal District (CFD)

Направление развития	Меры реализации	Ожидаемые результаты
Инфраструктурное развитие	Модернизация транспортной сети, создание логистических центров, развитие социальной инфраструктуры	Повышение транспортной доступности, рост инвестиционной привлекательности
Экономическая диверсификация	Поддержка малого и среднего бизнеса, развитие высокотехнологичных отраслей, создание особых экономических зон	Снижение зависимости от Московского региона, рост ВРП

Направление развития	Меры реализации	Ожидаемые результаты
Социальное развитие	Повышение качества образования, развитие здравоохранения, улучшение жилищных условий	Снижение оттока населения, рост качества жизни
Экологическая модернизация	Внедрение чистых технологий, развитие переработки отходов, сохранение природных ресурсов	Улучшение экологической ситуации, повышение привлекательности территории

Источник: составлено авторами.

В целом, перспективы развития территориального капитала ЦФО связаны с усилением его роли как центра инновационного и экономического развития страны при условии успешной реализации намеченных проектов модернизации и диверсификации экономики.

Территориальный капитал регионов Центрального федерального округа демонстрирует значительный потенциал развития. Округ сохраняет лидирующие позиции в стране по основным экономическим показателям.

Среди основных вызовов выделяются демографические проблемы (отрицательный естественный прирост, старение населения), экологические вопросы, необходимость модернизации транспортной инфраструктуры и решение социальных задач, связанных с доступностью жилья и социальной инфраструктуры.

Ключевые индикаторы развития регионов Центрального федерального округа в рамках развития территориального капитала представлены в Таблице 9.

Таблица 9

Целевые значения ключевых индикаторов развития регионов  
 Центрального федерального округа 2025-2030 гг.

Table 9

Target values of key development indicators for the regions of the Central Federal District for 2025-2030.

Показатель	Целевые значения	Период реализации
ВРП на душу населения	Рост к базовому периоду	2025-2030 гг.
Уровень безработицы	Снижение до 4%	2025-2030 гг.
Качество городской среды	Повышение индекса на 30%	2025-2030 гг.
Экологические показатели	Снижение выбросов на 20%	2025-2030 гг.

Наглядно взаимосвязь и прямое влияние компонентов территориального капитала и инновационного развития

можно представить в виде следующей схемы (Рисунок).

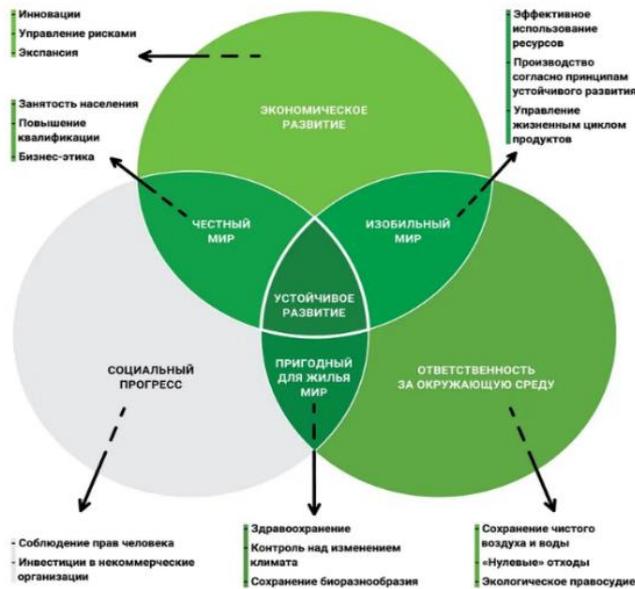


Рис. Взаимосвязь территориального капитала в инновационном развитии регионов

Fig. The relationship of territorial capital in the innovative development of regions

Важно отметить, что эффективность взаимосвязи территориального капитала и инновационного развития зависит от комплексного подхода к управлению ресурсами территории и создания благоприятных условий для инновационной деятельности.

Территориальный капитал выступает системообразующим фактором инновационного развития регионов, обеспечивая:

- комплексный подход к развитию территорий;
- синергетический эффект от взаимодействия различных ресурсов;
- устойчивый рост инновационной активности;
- Качественное развитие региональной экономики.

### Заключение

Таким образом, территориальный капитал является фундаментальной

основой инновационного развития регионов, определяющей их конкурентоспособность и потенциал долгосрочного развития в условиях современной экономики. Эффективное использование этого капитала требует системного подхода к управлению региональными ресурсами и создания благоприятных условий для инновационного развития. Территориальный капитал является ключевым фактором инновационного развития регионов Центрального федерального округа (ЦФО). Его эффективное использование требует комплексного подхода, включающего развитие инфраструктуры, поддержку научных исследований и создание благоприятных условий для инновационной деятельности. Особое внимание следует уделить устранению диспропорций в развитии регионов и усилению межрегионального сотрудничества.

### Список литературы

1. Агеенко А.А. Методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности отраслей экономики региона и отдельных хозяйствующих субъектов // Вопросы статистики. 2013. № 6. С. 48.
2. Акимов А.В. Инновационное развитие экономики России: региональный аспект / А.В. Акимов, В.М. Юрьев // Региональная экономика: теория и практика. 2023. № 8. С. 15-26.
3. Боброва В. В., Аношкин П. А. Теоретико-методические основы развития территории города // Экономическое возрождение России. 2014. № 2(40). С. 105–112.
4. Боуш Г.Д., Вертинова А.А., Солдатова Л.С. Инновационное развитие регионов: роль университетов // Экономика. Предпринимательство и право, 2024, №4 (Т. 14).
5. Гармашова Е.П., Дребот А.М. Факторы инновационного развития региона // Вопросы инновационной экономики. 2020. №3 (Т. 10).
6. Гусарова М.С. Проблемы инновационного развития России: анализ факторов и институциональные решения // Вопросы инновационной экономики. 2021. №4 (Т. 11).
7. Устинова Л.Н., Сиразетдинов Р.М., Фахриев Э.Р., Устинов А.Э. Формирование алгоритма исследования инновационного потенциала предприятия // Вопросы инновационной экономики, 2024, №2 (Т. 14).
8. Житяев А.А. Инновационное развитие регионов в современных условиях // Прикладные экономические исследования. 2025. № 2.
9. Емельянова Е.В., Харчикова Н.В. Инновационный потенциал регионов Центрального федерального округа: оценка основных тенденций и перспектив развития // Экономика в промышленности. 2019. №4 (Т. 12).
10. Латкин А.П., Харченкова Е.В. Теория и практика инновационно-ориентированного развития территорий особого экономического статуса / Владивосток: ВГУЭС, 2021.
11. Лесниковская Е.В. Концепция территориального капитала в современной парадигме регионального развития // Теория и практика регионоведения. Т. III. Труды II Международной научно-практической регионоведческой конференции. Иркутск, 14-15 сентября 2019 г. / отв. ред. В.В. Яковлев. СПб., 2020. С. 62-69.

12. Пирогова Л.В. Инновационные точки роста в промышленности регионов, входящих в состав Центрального федерального округа // Проблемы и перспективы современной экономики. 2024. №10.

13. Матвеев В.В. Факторы инновационного развития региональной экономики // Вестник Удмуртского университета. 2021. №1 (Т. 31).

14. Стрябкова Е.А., Соловей Ю.А., Кязымлы Али Эльчин оглы. Концепция территориального капитала и экономическая безопасность региона // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности: сборник трудов VI междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 25 апр. 2024 г. Белгород, 2024. С. 114–120.

15. Соловей Ю.А. Трансформация теоретических подходов к территориальному капиталу региона: отечественный и зарубежный опыт // Экономика. Информатика 2025. Том 52. № 2. С. 291-305.

16. Сюй Чжэньпэн Обзор ключевых инновационных показателей российских регионов: аналитический обзор инновационно-активных территорий Центрального федерального округа // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 2. С. 34-44.

### References

1. Ageenko A.A. (2013) "Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of regional economic sectors and individual economic entities", 6, 48.
2. Akimov A.V., Yuryev V.M. (2023) "Innovative development of the Russian economy: regional aspect", *Regional economy: theory and practice*, 8, 15-26.
3. Bobrova V.V., Anoshkin P.A. (2014) "Theoretical and methodological foundations of urban development", *Economic revival of Russia*, 2(40),105-112.
4. Boush G.D., Vertinova A.A., Soldatova L.S. (2024) "Innovative development of regions: the role of universities", *Economy. Entrepreneurship and Law*, 4, 14.
5. Garmashova E.P., Drebot A.M. (2020) "Factors of Regional Innovative Development", *Issues of Innovative Economics*, 3, 10.
6. Gusarova M.S. (2021) "Problems of Innovative Development of Russia: Analysis

of Factors and Institutional Solutions”, *Issues of Innovative Economics*, 4, 11.

7. Ustinova L.N. et al. (2024) “Formation of an Algorithm for Studying the Innovative Potential of an Enterprise”, *Issues of Innovative Economics*, 2, 14.

8. Zhityaev A.A. (2025) “Innovative Development of Regions in Modern Conditions”, *Applied Economic Research*, 2.

9. Emelyanova E.V., Kharchikova N.V. (2019) “Innovative Potential of the Regions of the Central Federal District: Assessment of the Main Trends and Development Prospects”, *Industrial Economy*, 4, 12.

10. Latkin A.P., Kharchenkova E.V. (2021) “Theory and Practice of Innovation-Oriented Development of Territories of Special Economic Status”, *Vladivostok: VSUES*.

11. Lesnikovskaya E.V. (2020) “The Concept of Territorial Capital in the Modern Paradigm of Regional Development”, *Theory and Practice of Regional Studies. Vol. III. Proceedings of the II International Scientific and Practical Regional Studies Conference. Irkutsk, September 14-15, 2019, ed. V.V. Yakovlev. St. Petersburg*, 62-69.

12. Pirogova L.V. (2024) “Innovative Growth Points in the Industry of the Regions That Are Part of the Central Federal District”, *Problems and Prospects of the Modern Economy*, 10.

13. Matveyev V.V. (2021) “Factors of Innovative Development of the Regional Economy”, *Bulletin of the Udmurt University*, 1, 31.

14. Stryabkova E.A., Solovey Yu.A., Kazimly Ali Elchin oglu (2024) “The Concept of Territorial Capital and Regional Economic Security”, *Economic Security of Socio-Economic Systems: Challenges and Opportunities: Collection of Papers of the VI International. Scientific and Practical Conf., Belgorod, April 25, 2024*, 114–120.

15. Solovey Yu.A. (2025) “Transformation of Theoretical Approaches to the Territorial Capital

of a Region: Domestic and Foreign Experience”, *Economy. Informatics*, 52 (2), 291-305.

16. Xu Zhenpeng “Overview of Key Innovation Indicators of Russian Regions: An Analytical Profile of Innovation Active Territories of the Central Federal District”, *Research Result. Economic Research*, 8(1), 34-44.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Стрябкова Елена Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой прикладной экономики и экономической безопасности Института экономики и управления Белгородский государственный национальный исследовательский университет (г. Белгород, Россия)

**Elena A. Stryabkova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Applied Economics and Economic Security, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

**Соловей Юлия Александровна**, аспирант кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Института экономики и управления Белгородский государственный национальный исследовательский университет (г. Белгород, Россия)

**Julia A. Solovey**, Postgraduate Student of the Department of Applied Economics and Economic Security, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ  
ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING**

УДК 005.336.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

Балабанович О.А.

**ПОЧЕМУ УСТОЙЧИВОСТЬ НЕ РАВНА УСТОЙЧИВОМУ  
РАЗВИТИЮ: РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
УСТОЙЧИВОСТИ**

Белорусский государственный экономический университет,  
Республика Беларусь, 220070, Минск, пр. Партизанский, 26

e-mail: balabanovichoa@tut.by

**Аннотация**

В условиях усиливающейся глобальной неопределенности устойчивость организаций все чаще провозглашается универсальным ответом на кризисы, однако само содержание этого понятия остается теоретически размытым. В статье показано, что в современной научной и управленческой литературе категории «устойчивость», «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие» нередко используются как взаимозаменяемые, несмотря на принципиальные различия их онтологического статуса, временной логики и управленческого назначения. Такая терминологическая редукция приводит к подмене целей средствами, затрудняет интерпретацию эмпирических результатов и ослабляет прикладную значимость управленческих моделей.

На основе системного анализа классических и современных исследований обосновано, что устойчивость отражает сохранение заданного состояния системы, организационная устойчивость представляет собой динамическую способность организаций адаптироваться и трансформироваться в условиях шоков и неопределенности, тогда как устойчивое развитие задает нормативную и институционально легитимную траекторию долгосрочного создания экономической, социальной и экологической ценности. В статье предложена иерархическая модель их взаимосвязи, в рамках которой организационная устойчивость выступает необходимым условием реализации стратегии устойчивого развития, обеспечивая согласованность между краткосрочным выживанием и долгосрочными целями.

Полученные выводы позволяют по-новому взглянуть на архитектуру управления в турбулентной среде и формируют теоретическую основу для разработки управленческих решений, ориентированных не только на выживание организаций, но и на формирование траекторий устойчивого развития.

**Ключевые слова:** устойчивость, организационная устойчивость, устойчивое развитие, неопределенность, управление, ESG.

**Информация для цитирования:** Балабанович О.А. Почему устойчивость не равна устойчивому развитию: роль организационной устойчивости // Научный результат.

Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 61-71. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

Olga A. Balabanovich

**WHY STABILITY IS NOT SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL  
RESILIENCE**

Belarusian State Economic University,  
26 Partizansky Ave., Minsk, 220070, Republic of Belarus

<sup>1</sup>e-mail: balabanovichoa@tut.by

**Abstract**

In the context of increasing global uncertainty, organizational stability is increasingly proclaimed as a universal response to crises; however, the very content of this concept remains theoretically blurred. The article demonstrates that in contemporary academic and managerial literature the categories of stability, organizational resilience, and sustainable development are often used interchangeably, despite their fundamentally different ontological status, temporal logic, and managerial functions. Such a reduction in terminology leads to goals being substituted for means, it also complicates the interpretation of empirical findings and weakens the practical relevance of management models.

Based on a systematic analysis of classical and contemporary studies, the article substantiates that stability reflects the preservation of a system's given state, organizational resilience represents a dynamic capability of organizations to adapt and transform under shocks and uncertainty, while sustainable development defines a normative and institutionally legitimized trajectory of long-term economic, social, and environmental value creation. The study proposes a hierarchical model of their interrelationship, in which organizational resilience acts as a necessary condition for the implementation of a sustainable development strategy, ensuring coherence between short-term survival and long-term objectives.

The findings provide a new perspective on the architecture of management in turbulent environments and form a theoretical basis for the development of managerial decisions aimed not only at organizational survival but also at shaping sustainable development trajectories.

**Key words:** stability; organizational resilience; sustainable development; uncertainty; management; ESG

**Information for citation:** Balabanovich O.A. "Why stability is not sustainable development: the role of organizational resilience", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 61-71, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-6

**Введение**

В условиях нарастающей глобальной неопределенности, характеризующейся усилением экономической волатильности, технологических сдвигов, институциональных трансформаций и экзогенных шоков, вопросы долгосрочной

жизнеспособности организаций приобретают особую значимость как в научных исследованиях, так и в практике управления. Финансовые кризисы, пандемии, энергетические и геополитические потрясения актуализировали необходимость

переосмысления фундаментальных категорий, используемых для описания развития организаций в турбулентной среде.

В современной научной литературе для анализа способности организаций функционировать и развиваться в условиях неопределенности широко применяются такие понятия, как «устойчивость», «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие». Однако, несмотря на их активное использование, данные категории нередко трактуются как тождественные или взаимозаменяемые, что приводит к концептуальной размытости и методологическим затруднениям. Такое отождествление приводит к размыванию онтологических границ понятий и снижает аналитическую и объяснительную ценность.

Подобная терминологическая неопределенность имеет последствия: смешение категорий приводит к некорректной операционализации ключевых понятий, затрудняет эмпирическое сопоставление результатов исследований, а также ограничивает возможности разработки целостных управленческих моделей, способных одновременно обеспечивать краткосрочную жизнеспособность организаций и их долгосрочное развитие. В условиях усиления ESG-повестки и институционального закрепления принципов устойчивого развития отсутствие четкого разграничения между устойчивостью, организационной устойчивостью и устойчивым развитием снижает прикладную ценность научных рекомендаций для управленческой практики.

Несмотря на растущий интерес к каждой из указанных категорий по отдельности, их соотношение в организационном контексте остается предметом дискуссий и характеризуется фрагментарностью подходов. Современные обзоры литературы указывают на отсутствие согласованной терминологии и единого концептуального основания, что затрудняет формирование кумулятивного научного знания в данной области. Это обстоятельство обуславливает необходимость системного

теоретического анализа, направленного на четкое разграничение понятий устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития, а также на выявление их иерархических и функциональных взаимосвязей.

В связи с этим **целью настоящего исследования** является концептуальное обоснование различий между устойчивостью, организационной устойчивостью и устойчивым развитием, а также выявление их иерархических и функциональных взаимосвязей в системе управления современной организацией.

### **Материалы и методы исследования**

Методологической основой исследования послужили системный и институциональный подходы, теория динамических способностей и концепции устойчивого развития. Использованы методы теоретического анализа, сравнительного анализа, обобщения и синтеза положений отечественных и зарубежных научных публикаций, а также логико-структурное моделирование понятийных взаимосвязей.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В научной литературе понятие устойчивости традиционно используется для описания способности системы сохранять заданное состояние или параметры функционирования при воздействии внешних возмущений. В классическом понимании устойчивость связана с концепциями равновесия, гомеостаза и стабилизации, где основное внимание уделяется сопротивлению изменениям и возврату системы к исходному состоянию после отклонений [Ashby, 1956], [Holling, 1973]. В экономической теории устойчивость нередко интерпретируется как способность поддерживать финансовое равновесие, платежеспособность и управляемость в кратко- и среднесрочной перспективе.

В рамках данного подхода устойчивость носит преимущественно статический характер и описывается как свойство состояния системы, а не как процесс или способность к развитию. Несмотря на аналитическую полезность такого понимания для оценки стабильности функционирования, оно оказывается недостаточным для объяснения поведения организаций в условиях неопределенности, структурных сдвигов и нелинейных изменений внешней среды и не может рассматриваться как достаточное условие долгосрочного развития организаций. Именно это ограничение классического понимания устойчивости стало отправной точкой для развития более динамических концепций, ориентированных на адаптацию и трансформацию.

В современной литературе организационная устойчивость трактуется как динамическая способность организации предвидеть угрозы, поглощать возмущения, адаптироваться к изменениям и восстанавливаться после кризисов, а при необходимости – трансформировать структуры, процессы и бизнес-модели [Ludwig et al, 1997], [Lengnick-Hall et al, 2011], [Bhamra et al, 2011], [Duchek, 2020], [Williams et al, 2017], [Teese, 2007], [Лепехин и др, 2025], [Саченко, 2020], [Чикаева и др, 2023].

В отличие от устойчивости в классическом смысле, организационная устойчивость рассматривается как процессная и временно распределенная категория, проявляющаяся через обучение, накопление знаний, развитие динамических способностей и изменение организационной архитектуры. Ряд исследований подчеркивает, что организационная устойчивость не сводится к простому восстановлению прежнего состояния, а может предполагать переход к новым, более жизнеспособным траекториям развития [Sezen-Gültekin, 2020], [Balak, 2025]. Таким

образом, в рамках данной концепции акцент смещается с сохранения состояния на управление изменениями.

При этом в литературе отсутствует единообразие в трактовке организационной устойчивости: она интерпретируется как способность или совокупность управленческих практик. Тем не менее, большинство современных исследований [Kantur, İşeri-Say, 2012] сходятся в том, что организационная устойчивость не является нормативной целью сама по себе, а выполняет инструментальную функцию, обеспечивая жизнеспособность организации в условиях неопределенности.

Понятие устойчивого развития изначально формировалось в контексте глобальных социально-экономических и экологических проблем и носит ярко выраженный нормативный характер. В организационном контексте устойчивое развитие трактуется как способность организации обеспечивать долгосрочную жизнеспособность, создавая экономическую, социальную и экологическую ценность без подрыва возможностей будущих периодов [Brundtland Commission, 1987], [Elkington, 1997]. Данная категория институционально закреплена через международные инициативы, такие как ЦУР ООН, а также через ESG-повестку и регуляторные требования.

В отличие от организационной устойчивости, устойчивое развитие ориентировано не на механизмы реагирования на шоки, а на целевые ориентиры и принципы развития, задающие допустимые границы и направления стратегических решений. В то же время часть исследований ограничивается узкой интерпретацией устойчивого развития, сводя его преимущественно к экологической ответственности, что еще больше усложняет сопоставление результатов и усиливает терминологическую неоднозначность [Балабанович, 2025].

### Разграничение понятий устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития

Анализ современной литературы показывает, что устойчивость, организационная устойчивость и устойчивое развитие часто используются без четкого разграничения, а в ряде работ — как взаимозаменяемые понятия. Это приводит к концептуальным противоречиям.

Настоящее исследование исходит из необходимости преодоления указанной терминологической и концептуальной неопределенности и предлагает системный подход к разграничению трех категорий. Такой подход создает основу для более точной операционализации понятий и разработки управленческих решений,

ориентированных одновременно на краткосрочную жизнеспособность и долгосрочное устойчивое развитие организаций.

Таким образом, устойчивое развитие представляет собой институционально и стратегически заданную рамку долгосрочного развития, включающую экономические, социальные и экологические измерения деятельности организации, организационная устойчивость обеспечивает способность достигать этих целей и концептуализируется как динамическая способность предвидеть, адаптироваться к изменениям, а при необходимости — трансформироваться, тогда как устойчивость описывает сохранение заданного состояния системы.

Таблица

Концептуальное разграничение категорий

Table

Conceptual Differentiation of Categories

Критерий сравнения	Устойчивость	Организационная устойчивость	Устойчивое развитие
Онтологический статус	Свойство состояния системы, характеризующее сохранение ключевых параметров функционирования	Динамическая способность организации адаптироваться, восстанавливаться и трансформироваться в условиях неопределенности	Нормативно и стратегически заданная траектория долгосрочного развития
Тип логики управления	Стабилизирующая и реактивная: поддержание равновесия и контроль отклонений	Адаптивная и эволюционная: управление изменениями, обучение, развитие способностей	Проактивная и стратегическая: формирование будущих возможностей и направлений роста
Основная функция	Поддержание операционной целостности и управляемости	Обеспечение жизнеспособности организации в условиях шоков и турбулентности	Обеспечение долгосрочного экономического, социального и экологического развития
Временной горизонт	Краткосрочный	Кратко- и среднесрочный с ориентацией на динамику изменений	Долгосрочный
Отношение к изменениям	Сопrotивление изменениям и стремление к возврату в исходное состояние	Принятие изменений как условия выживания и развития	Целенаправленное использование изменений для формирования устойчивых траекторий

Критерий сравнения	Устойчивость	Организационная устойчивость	Устойчивое развитие
Реакция на внешние шоки	Поглощение возмущений без изменения структуры системы	Адаптация и (при необходимости) трансформация организационной архитектуры	Стратегическая переориентация с учетом долгосрочных целей и стейкхолдеров
Роль адаптации	Корректирующий механизм сохранения текущего состояния	Ключевая динамическая способность, обеспечивающая переход между состояниями	Инструмент изменения траектории развития в рамках нормативных целей
Роль инноваций	Ограниченная: локальные улучшения для поддержания стабильности	Инструмент повышения адаптивности	Центральный драйвер изменения бизнес-модели и создания долгосрочной ценности
Ключевой управленческий результат	Минимизация потерь и предотвращение сбоев	Поддержание функционирования и восстановление после кризисов	Долгосрочная конкурентоспособность и создание ценности
Ключевой вопрос	«Сохраняет ли система работоспособность?»	«Способна ли организация адаптироваться и выжить?»	«Способна ли организация к устойчивому развитию в долгосрочной перспективе?»

Игнорирование этих различий ведет к подмене целей средствами, а механизмов – результатами, что существенно ослабляет объяснительный потенциал теоретических моделей.

### **Взаимосвязь понятий организационной устойчивости и устойчивого развития**

В масштабном исследовании [Weber, 2023] осуществляется обзор 196 релевантных научных публикаций по организационной устойчивости и устойчивому развитию с целью более глубокого понимания взаимосвязей между категориями. Анализ показывает устойчивый рост количества публикаций после 2010 года, что свидетельствует о возрастании научного интереса к проблематике.

Авторы [Derissen, et al., 2011], [Marchese, D. et al., 2018], [Roostaie, S. et al., 2019], [Grasso, M.E., 2021], [Florez-Jimenez, et al., 2025], [Ciasullo, et al., 2024], [Kantabutra, et al., 2024], [Amanova, M., 2025], [Mehta, M., 2024] и др. выделяют основные типы взаимоотношений между организационной

устойчивостью и устойчивым развитием (по частоте упоминания):

1. Взаимодополняющие, но отдельные категории: организационная устойчивость и устойчивое развитие рассматриваются как тесно связанные, но концептуально различимые категории.

2. Организационная устойчивость как составляющая устойчивого развития: рассматривается как один из ключевых компонентов устойчивого развития, особенно в контексте адаптации к изменениям и долгосрочной жизнеспособности.

3. Устойчивое развитие как часть организационной устойчивости: устойчивое развитие трактуется как один из элементов более широкой способности к адаптации и выживанию.

4. Организационная устойчивость и устойчивое развитие рассматриваются как полностью независимые друг от друга понятия.

5. Полное тождество понятий (понятия считаются синонимами и используются взаимозаменяемо).

Рассмотрим каждую группу.

Интерпретация организационной устойчивости и устойчивого развития как тождественных понятий нарушает базовый принцип аналитического различения. Устойчивое развитие представляет собой нормативно смысловую концепцию, связанную с принципами межпоколенческой справедливости, ESG-повесткой и институционально-нормативным регулированием. В противоположность этому, организационная устойчивость носит функционально-инструментальный характер и описывает способности системы к реагированию на шоки, восстановлению и адаптации. Их отождествление приводит к категориальной ошибке, при которой нормативная цель подменяется операционным механизмом ее достижения. В случае признания тождества понятий становится невозможным объяснение эмпирически наблюдаемого факта, согласно которому организации, демонстрирующие высокие показатели устойчивого развития, могут оказаться уязвимыми к кризисам, и наоборот. Таким образом, категория 5 является теоретически упрощенной и методологически непригодной для научного анализа.

Подход полной независимости игнорирует системную природу организаций и противоречит выводам эволюционной экономики, теории систем и концепции динамических способностей, в которых адаптация рассматривается как необходимое условие развития. Организация не может рассматриваться как устойчиво развивающаяся, если она систематически неспособна переживать кризисы и внешние потрясения. Так, категория 4 является концептуально устаревшей и эмпирически опровергнутой.

Третий подход предполагает переверачивание иерархии понятий, при котором устойчивое развитие сводится до инструмента выживания организации. В результате утрачивается его нормативный и институциональный статус. В рамках этого подхода организационная устойчивость

превращается в чрезмерно широкую категорию, включающую экологические и социальные аспекты. Но, напротив, именно концепция устойчивого развития задает допустимые границы и направления стратегических решений. Таким образом, категория 3 представляет собой методологически некорректную редукцию устойчивого развития.

На первый взгляд категория 1 выглядит компромиссной и потому особенно привлекательной. Однако научная состоятельность оказывается ограниченной: фиксирует взаимосвязь между понятиями, но не отвечает на вопрос причинности. В условиях кризиса остается неясным, что является условием, а что — целевой установкой. Данный подход не позволяет выработать управленческие приоритеты в условиях шоков и не дает оснований для принятия решений, критичных для выживания и долгосрочного развития. Категория 1 носит описательный, но не объяснительный характер и потому недостаточна для исследований.

Наиболее распространенным подходом является рассмотрение организационной устойчивости как обеспечивающего компонента устойчивого развития, позволяющего организациям реализовывать долгосрочные цели в условиях неопределенности.

Категория 2 формирует четкую концептуальную иерархию, в рамках которой устойчивое развитие выступает в качестве стратегической и нормативной рамки, а организационная устойчивость — как функциональный компонент ее реализации. Такой подход соответствует системному мышлению и разграничению целей и способностей.

Таким образом, устойчивое развитие организации возможно тогда и только тогда, когда организационная устойчивость реализуется в рамках нормативно заданной, институционально легитимной и межвременно согласованной стратегии создания экономической, социальной и экологической ценности.

Между категориями «организационная устойчивость» и «устойчивое развитие» существует иерархическая взаимосвязь. Организационная устойчивость обеспечивает текущую управляемость и резильентность, тогда как устойчивое развитие – долгосрочную воспроизводимость и институциональную легитимность. Их интеграция формирует архитектуру двойного контура управления, в которой внутренние механизмы адаптации и синхронизации соединяются с внешними механизмами стратегического предвидения и институционального согласования [Балабанович, 2025].

### Заключение

Проведенный анализ позволил устранить терминологическую неоднозначность в трактовке ключевых категорий и сформировать целостное представление об их соотношении. Сделан вывод о недопустимости отождествления устойчивости, организационной устойчивости и устойчивого развития в научных исследованиях и управленческой практике. Предложенный подход расширяет аналитические возможности исследований и создает основу для разработки управленческих моделей, ориентированных на адаптацию организаций к неопределенности и формирование долгосрочной устойчивой траектории развития.

### Список литературы

1. Amanova, Maral. (2025). Resilience and Sustainability in Organizations: A Conceptual Exploration. European Conference on Knowledge Management. 26. 1176-1183. 10.34190/eckm.26.2.3732.
2. Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.
3. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, 12(1), 72-78.
4. Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011) 'Resilience: The concept, a literature review

and future directions', *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375–5393.

5. Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
6. Ciasullo, M.V., Chiarini, A. and Palumbo, R. (2024) 'Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review', *Business Strategy and the Environment*, 33(2), pp. 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
7. Derissen, S., Quaas, M.F. and Baumgärtner, S. (2011) 'The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems', *Ecological Economics*, 70(6), pp. 1121–1128.
8. Duchek, S. (2020) 'Organizational resilience: A capability-based conceptualization', *Business Research*, 13, pp. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
9. Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
10. Florez-Jimenez, M.P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P. et al. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Rev Manag Sci* 19, 67–104 <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>
11. Grasso, M.E. (2021) *Resilience and Sustainability in Law: Theoretical and Critical Approaches*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
12. Holling, C.S. (1973) 'Resilience and stability of ecological systems', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1–23.
13. Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431. <https://doi.org/10.3390/su16198431>
14. Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*. 2012;18(6):762-773. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762
15. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011) 'Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243–255.
16. Ludwig, D., Walker, B. and Holling, C.S. (1997) 'Sustainability, stability, and resilience',

*Conservation Ecology*, 1(1), Art. 7. URL: <http://www.consecol.org/vol1/iss1/art7/>

17. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M.E., Morgan, H., Clark, S.S. and Linkov, I. (2018) 'Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications', *Science of the Total Environment*, 613–614, pp. 1275–1283.

18. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>

19. Montiel, I. and Delgado-Ceballos, J. (2014) 'Defining and measuring corporate sustainability', *Organization & Environment*, 27(2), pp. 113–139.

20. Roostaie, S., Nawari, N. and Kibert, C.J. (2019) 'Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration', *Building and Environment*, 154, pp. 132–144.

21. Sezen-Gültekin, G. (2020) 'Organizational resilience and sustainability: Conceptual intersections', *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. <https://ijci.net/index.php/IJCI/article/download/342/141/1123>

22. Teece, D.J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.

23. Weber, M.M. (2023) 'The relationship between resilience and sustainability in the organizational context: A systematic review', *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>

24. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017) 'Organizational response to adversity', *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733–769.

25. Балабанович, О. А. Институциональная устойчивость как ключевой элемент устойчивого развития: необходимость пересмотра теории в контексте национальных стратегий / О. А. Балабанович // Белорусский экономический журнал. – 2025. – № 1(110). – С. 106-118. – DOI 10.46782/1818-4510-2025-1-106-118. – EDN DBVNDT.

26. Балабанович, О. А. (2025). Интегративный методический инструментарий устойчивого развития коммерческих организаций в условиях турбулентности .

Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление, (3), 61-79.

<https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13265>

27. Лепехин Н. Н., Ильина О. Н., Круглов В. Г., Круглова М. А. Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология . 2025 . Т . 15. Вып. 2. С . 283–308. EDN ORFHLC

28. Саченко Л.А. (2020). Формирование «встроенной устойчивости» организаций с использованием расширенной системы индикаторов риска при принятии стратегических решений // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 11. № 4. С. 402–411. DOI: 10.17747/2618-947X-2020-4-402-411.

29. Чикаева К. С., Рачипа А. В., Попов А. В. Организационная устойчивость как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 43-48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48>

## References

1. Amanova, Maral. (2025). Resilience and Sustainability in Organizations: A Conceptual Exploration. *European Conference on Knowledge Management*. 26. 1176-1183. 10.34190/eckm.26.2.3732.

2. Ashby, W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

3. Balak, D. (2025). The future of organizations under changing environmental conditions: Resilient organizations from a resilience perspective. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, 12(1), 72-78.

4. Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011) 'Resilience: The concept, a literature review and future directions', *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5375–5393.

5. Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

6. Ciasullo, M.V., Chiarini, A. and Palumbo, R. (2024) 'Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review', *Business Strategy and the Environment*, 33(2), pp. 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>

7. Derissen, S., Quaas, M.F. and Baumgärtner, S. (2011) 'The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic

systems', *Ecological Economics*, 70(6), pp. 1121–1128.

8. Duchek, S. (2020) 'Organizational resilience: A capability-based conceptualization', *Business Research*, 13, pp. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

9. Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

10. Florez-Jimenez, M.P., Lleo, A., Ruiz-Palomino, P. et al. (2025). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Rev Manag Sci* 19, 67–104 <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>

11. Grasso, M.E. (2021) *Resilience and Sustainability in Law: Theoretical and Critical Approaches*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

12. Holling, C.S. (1973) 'Resilience and stability of ecological systems', *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1–23.

13. Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2024). Understanding Resilience and Sustainability in Organizations: A Cutting-Edge Framework and the Research Agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431. <https://doi.org/10.3390/su16198431>

14. Kantur D, İşeri-Say A. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*. 2012;18(6):762-773. doi:10.5172/jmo.2012.18.6.762

15. Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011) 'Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, 21(3), pp. 243–255.

16. Ludwig, D., Walker, B. and Holling, C.S. (1997) 'Sustainability, stability, and resilience', *Conservation Ecology*, 1(1), Art. 7. URL: <http://www.consecol.org/vol1/iss1/art7/>

17. Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M.E., Morgan, H., Clark, S.S. and Linkov, I. (2018) 'Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications', *Science of the Total Environment*, 613–614, pp. 1275–1283.

18. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: a bibliometric analysis. *Cogent Business &*

*Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>

19. Montiel, I. and Delgado-Ceballos, J. (2014) 'Defining and measuring corporate sustainability', *Organization & Environment*, 27(2), pp. 113–139.

20. Roostaie, S., Nawari, N. and Kibert, C.J. (2019) 'Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration', *Building and Environment*, 154, pp. 132–144.

21. Sezen-Gültekin, G. (2020) 'Organizational resilience and sustainability: Conceptual intersections', *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*. <https://ijci.net/index.php/IJCI/article/download/342/141/1123>

22. Teece, D.J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.

23. Weber, M.M. (2023) 'The relationship between resilience and sustainability in the organizational context: A systematic review', *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>

24. Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. and Zhao, E.Y. (2017) 'Organizational response to adversity', *Academy of Management Annals*, 11(2), pp. 733–769.

25. Balabanovich, O.A. (2025) 'Institutional sustainability as a key element of sustainable development: The need to revise theory in the context of national strategies', *Belarusian Economic Journal*, 1(110), pp. 106–118. <https://doi.org/10.46782/1818-4510-2025-1-106-118> (in Russian)

26. Balabanovich, O.A. (2025) 'Integrative methodological toolkit for sustainable development of commercial organizations in conditions of turbulence', *Vestnik VSU. Series: Economics and Management*, (3), pp. 61–79. <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13265>

27. Chikaeva, K.S., Rachipa, A.V. and Popov, A.V. (2023) 'Organizational resilience as a factor of effective human resource management', *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, pp. 43–48. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-43-48> (in Russian)

28. Lepekhin, N.N., Ilyina, O.N.,

Kruglov, V.G. and Kruglova, M.A. (2025) 'Developing organizational resilience through the interaction of individual, team, and managerial resources', *Bulletin of Saint Petersburg University. Psychology*, 15(2), pp. 283–308. (in Russian)

29. Sachenko, L.A. (2020) 'Formation of embedded organizational resilience using an extended system of risk indicators in strategic decision-making', *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(4), pp. 402–411. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-4-402-411> (in Russian)

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Балабанович Ольга Александровна**, доцент, кандидат экономических наук, докторант Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Республика Беларусь)

**Olga A. Balabanovich**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Doctoral Candidate of the Belarusian State Economic University (Minsk, Republic of Belarus)

УДК 65.012.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

Дубино Н.В.<sup>1</sup>,  
Пономарева Т.Н.<sup>2</sup>

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ  
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

<sup>1,2</sup>Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, 46

<sup>1</sup>e-mail: n.v-d@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: ktn2103@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассмотрен круг вопросов, связанных с формированием корпоративной стратегии в условиях высокой неопределенности внешней среды, стремительной цифровой трансформации бизнеса, новой социально-экономической и экологической реальности.

В статье приведены наиболее актуальные концепции и подходы к управлению корпорациями в цифровой и социализирующейся экономике. Обоснована структура и содержание компонентов стратегии в новых условиях, исходя из определения корпорации как экосистемы, имеющей внешнее окружение и внутреннее наполнение и преобразующей различные виды энергии в виде различных процессов.

Обосновывается необходимость перехода от классического долгосрочного планирования к адаптивному стратегированию, сочетающему принципы социально-этичного маркетинга с гибкостью цифровых технологий.

Рассматривается тесная связь корпоративной стратегии и модели бизнеса. Предложено исследовать и формировать модель корпоративного бизнеса на основе тетрады Г. Клейнера, включающей объектную, средовую, процессную и проектную подсистемы. Исходя из этого, стратегическое планирование развития корпораций рассматривается как определение объектов деятельности с учетом средовых – социально-экологических и хозяйственных условий и необходимых для этого условий. Реализация стратегий предполагает проектную основу и, соответственно, пространственно-временное агрегирование менее крупных проектов. Оценка эффективности корпоративной стратегии предложено осуществлять, отталкиваясь от эффективности использования основных (капитальных), оборотных, трудовых, экологических и маркетинговых ресурсов.

**Ключевые слова:** корпоративная стратегия, адаптивное стратегическое управление, цифровизация экономики, социально-этичный маркетинг, поколение Z, модель бизнеса.

**Информация для цитирования:** Дубино Н.В., Пономарева Т.Н. Формирование корпоративной стратегии в условиях трансформации внешней среды // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 72-87. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

Natalia V. Dubino<sup>1</sup>,  
Tatyana N. Ponomareva<sup>2</sup>

**CORPORATE STRATEGY FORMATION  
IN A TRANSFORMING EXTERNAL ENVIRONMENT**

<sup>1,2</sup> V.G. Shukhov Belgorod State Technological University,  
46 Kostyukov St., Belgorod, 308012, Russia

<sup>1</sup>e-mail: n.v-d@mail.ru

<sup>2</sup>e-mail: ktn2103@mail.ru

**Abstract**

The article examines how corporate strategy is formed in conditions of heightened environmental uncertainty and the rapid digital transformation of business, against the backdrop of an emerging socio-economic and ecological reality. It reviews the most relevant contemporary concepts and approaches to corporate management in an increasingly digital and socially oriented economy. In this new context, the structure and content of strategic components are substantiated by conceptualising the corporation as an ecosystem with both an external environment and an internal configuration that transforms various types of resources through interconnected processes.

The study argues for the necessity of shifting from classical long-term planning toward adaptive strategizing that combines the principles of socio-ethical marketing with the flexibility afforded by digital technologies. The close interrelation between corporate strategy and the business model is emphasized. It is proposed that the corporate business model be examined and shaped through G. Kleiner's tetrad framework, which comprises the object, environment, process, and project subsystems. From this perspective, strategic planning is interpreted as the identification and coordination of areas of activity in accordance with socio-ecological and economic conditions. Strategy implementation, in turn, presupposes a project-based foundation and the spatial-temporal aggregation of smaller interrelated initiatives.

The article also proposes that the effectiveness of corporate strategy be assessed through the evaluation of how efficiently capital, working, labor, ecological, and marketing resources are utilized, thereby providing an integrated basis for diagnosing strategic performance in a transforming external environment.

**Key words:** corporate strategy; adaptive strategic management; digitalization of the economy; socio-ethical marketing; Generation Z; business model

**Information for citation:** Dubino N.V., Ponomareva T.N. "Corporate strategy formation in a transforming external environment", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 72-87, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

**Введение**

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем турбулентности и неопределенности. Геополитические конфликты, пандемические последствия, санкционные ограничения, ускоренное развитие цифровых технологий и изменение потребительского поведения формируют

условия, в которых снижается предсказуемость внешней среды и усложняется реализация долгосрочных стратегий. Одновременно усиливается цифровизация ключевых процессов экономики, трансформирующая не только операционные модели бизнеса, но и логику конкурентного взаимодействия компаний.

В данных условиях предприятия сталкиваются с парадоксальной задачей: необходимо одновременно обеспечивать долгосрочную устойчивость и краткосрочную гибкость, сохранять социальную ответственность и максимизировать прибыль, следовать проверенным практикам и внедрять радикальные инновации. Разрешение этих противоречий требует переосмысления самой концепции корпоративной стратегии. Новая экономика имеет ряд специфических черт – усиливаются требования социальной ответственности бизнеса. В связи с этим существовавшие ранее формы и модели деловых отношений, организации производства, труда и обмена не могут служить успешности бизнеса и удовлетворять партнеров и потребителей [Щетинина Е.Д., 2017].

### **Основная часть**

Цель данной работы состоит в обосновании необходимости перехода к адаптивным корпоративным стратегиям и разработке методологии их формирования в условиях цифровизации и возросшей турбулентности внешней среды с учетом принципов социально-этичного маркетинга и устойчивого развития.

Методологическая основа исследования предполагает, что формирование корпоративной стратегии в современных условиях должно учитывать:

1) специфические характеристики корпоративных структур: многоуровневость интересов стейкхолдеров, репутационные угрозы и риски для предприятий, необходимость обеспечения прозрачности и этичности деятельности предприятий;

2) принципы классического маркетинга, включая системность,

последовательность, взаимосвязанность решений и ориентацию на измеримость целевых показателей, а также сбалансированность комплекса маркетинга, интеграцию современных маркетинговых инструментов;

3) факторы турбулентности внешней среды: волатильность рынков, изменения во внешней торговле, размывание границ между традиционными секторами экономики, появление новых бизнес-моделей, изменения цепочек поставок, технологические изменения, сокращения жизненных циклов, сокращение горизонта планирования и др.;

4) социокультурную трансформацию общества: изменение ценностных ориентиров потребителей и работников в сторону экологической и социальной ответственности, что обуславливает усиление ESG-требований к корпоративной деятельности, демографический сдвиг в сторону поколения Z как в качестве рабочей силы, так и потребительской базы;

5) требования цифровой и виртуальной экономики, ведущей к появлению платформенных экосистем, развитию искусственного интеллекта и автоматизации в управлении, необходимости развития цифровых компетенций персонала, учета огромных массивов данных при принятии решений, переход от традиционных коммуникаций к омниканальным стратегиям.

На современном этапе стратегического управления можно выделить ряд концептуальных подходов, которые оказывают существенное влияние на практику разработки корпоративных стратегий крупнейших компаний. Их ключевые характеристики представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Концепции, детерминирующие стратегии корпораций

Table 1

Concepts Determining Corporate Strategies

Концепции	Основная релевантность	Сущность, реализуемая в стратегии и ее разработке
Устойчивое развитие	Оптимизация инвестиционных решений с учетом экологических и социальных факторов; восприятие предприятия как части экосистемы	Включение экологических и социальных критериев в стратегический анализ, сценарное моделирование долгосрочных последствий
Коэволюция живых (биологических) и искусственных систем, политических устройств и экономических моделей, объединение на основе высших целей и ценностей	Междисциплинарный подход в исследованиях и управленческих решениях; необходимость интеграции различных моделей развития	Биосоциальные модели и форматы стратегического поведения экономических субъектов, развитие новых форм диверсификации и адаптивного управления
Социально-этичный маркетинг	Безопасность производства и товаров, безотходность производства, анализ социальной значимости рынков	Стандарты корпоративной социальной ответственности (КСО), подготовка социальной отчетности, корректировка коммуникационной политики
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value)	Удержание клиента через решение всех ключевых потребностей и формирование долгосрочных отношений	Персонализация маркетинга, адаптация ассортимента, сервиса и коммуникаций под индивидуальные предпочтения клиента
Управление изменениями	Баланс нововведений и устойчивости, обоснованные инновации, здравый консерватизм	Сочетание традиций и накопленного опыта с внедрением инноваций, развитие механизмов организационной гибкости

Требования концепции устойчивого развития предполагают гармонизацию интересов общества и природы, развитие хозяйства не в ущерб будущим поколениям, без ухудшения состояния природы и тех слоев, которые не могут по причине низких доходов обеспечить себе благоприятную среду. Все это актуализирует проблему трансформации культуры стратегического управления в текущем веке [Авдеева Е., 2016].

Как известно, теория корпоративной стратегии акцентирует внимание на выработке генерального (долгосрочного) плана, который будет определять ее миссию, цели, ключевые направления деятельности и способы достижения конкурентного преимущества.

Однако в условиях возросшей турбулентности внешней среды классические методы стратегического планирования, предполагающие

возможность прогнозирования будущего на основе экстраполяции прошлых трендов, становятся малоэффективными. Горизонт предсказуемости сужается, а цена стратегических ошибок возрастает. Соответственно необходим переход от статичного долгосрочного планирования к адаптивному стратегированию. Это предлагалось еще с конца XX века крупными исследователями, хотя мир был более предсказуемый. Так, к примеру, Генри Минцберг, отмечал, что стратегии должны строиться не только «сверху вниз» – как идея руководства, – но и «снизу вверх», в ответ на реальные изменения в окружающей среде и инициативы руководителей [Секисов А.Н. и др., 2024].

В современных условиях стратегическое планирование невозможно без постоянного диалога между корпоративными представителями и реальными изменениями мира: идет не только формирование целей, но и регулярная адаптация средств их достижений. Особое внимание следует уделить современным технологиям, таким как искусственный интеллект и аналитические инструменты, которые могут значительно улучшить процессы принятия решений и стратегического планирования.

Компании должны учитывать интересы всех стейкхолдеров и ориентироваться на устойчивое развитие, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность. Стратегическое планирование должно включать не только экономические, но и социальные и экологические аспекты. Корпоративная социальная ответственность и экологическая устойчивость становятся важными факторами, влияющими на репутацию компании и ее долгосрочный успех. Это признано ведущими теоретиками и практиками менеджмента [Секисов А.Н. и др., 2024].

Модель бизнеса и корпоративная стратегия формируют единую взаимосвязанную конструкцию. Рассмотрение стратегии как результата

общего видения, аналитической подготовки и маркетингового обеспечения позволяет акцентировать внимание на ключевых компетенциях предприятия, возникающих в рамках стратегически значимых функциональных процессов. Что необходимо обеспечивать клиентам? Это ключевой вопрос маркетинга корпорации. Однако реализация ответов на него становится возможной лишь при наличии оптимальной модели бизнеса, без нее стратегические разработки теряют функциональность и внутреннюю согласованность.

В связи с этим целесообразно рассмотреть определение модели бизнеса, ее основные характеристики и долгосрочную траекторию развития. Под глобальностью траектории в данном контексте следует понимать не географическую экспансию, а формирование сверхдолгосрочной концепции развития организации, ориентированной на масштабы не менее пятидесяти лет. «Вашей стратегии нужна стратегия» – пишет наиболее авторитетный разработчик корпоративных стратегий, лидер консалтинга, компания BCG.

В качестве концептуальной основы бизнес-модели производственной корпорации вполне может рассматриваться понятие «экосистема предприятия», введенное в 1993 г. Дж. Муром [Moore J.F., 1993], а как структурная основа – известная тетрада Г.Б. Клейнера, предложенная им в рамках системной экономики [Клейнер Г.Б., 2019]. Тетрада включает четыре взаимосвязанные подсистемы:

- объектную;
- средовую;
- процессную;
- проектную.

Исходя из этого, формирование корпоративной стратегии должно учитывать следующие положения:

– объекты бизнеса – товары, услуги, торговое предложение, составляющие сущностную основу функционирования корпорации (1-й элемент тетрады Клейнера);

– объективные факторы ее функционирования, макро-, мезо- и микросреду (2-й элемент тетрады Клейнера);

– существующие конкурентные преимущества и сильные стороны корпоративных экономических процессов, а также возможные угрозы и точки роста, определяющие траектории конкурентоспособности (3-й элемент тетрады);

– видение перспективного положения корпорации на различных рынках, проектирование вариантов развития и стратегических альтернатив (4-й элемент тетрады)

В условиях цифровизации экономики тетрада Г.Б. Клейнера требует переосмысления с учетом новых реалий.

Объектная подсистема должна быть готова к быстрой трансформации и включению цифровых компонентов. Уже недостаточно предложить просто товар или услугу, необходимы гибридные продукты, которые включают в себя сопровождение покупателя, в виде сервиса, персонализированных предложений, повышающих ценностное восприятие и усиление лояльности, таргетированного продвижения.

Средовая подсистема также преобразуется. Цифровизация расширяет и усложняет среду: появляются виртуальные рынки, глобальная конкуренция становится локальной, стейкхолдеры получают больше возможностей влияния. Для оценки и мониторинга средовой подсистемы необходимо использование современных цифровых инструментов, которые включают в себя аналитику больших данных, автоматизацию, создание собственных интеллектуальных платформ на основе искусственного интеллекта. Такие платформенные экосистемы могут объединять в себя множество участников (производителей, потребителей, посредников, поставщиков и других заинтересованных лиц) с целью совместного создания ценностного предложения.

Процессная подсистема – как создается ценность. Цифровые технологии позволяют автоматизировать рутинные процессы, интегрировать процессы с партнерами в режиме реального времени, использовать гибкие методологии (agile, lean). Процессы становятся более прозрачными и измеримыми. В процессе цифровой трансформации предприятие проходит этапы качественных изменений, которые выражаются в совершенствовании процессов во всех сферах его деятельности [Дубино Н.В., 2025].

Проектная подсистема – куда движется корпорация. Проекты развития в условиях турбулентности должны быть короткими, итеративными, с четкими метриками успеха. Портфель проектов должен быть сбалансирован между эксплуатацией существующих возможностей и исследованием новых.

Таким образом, цифровизация усиливает взаимосвязи между подсистемами тетрады. Данные из процессной подсистемы информируют о состоянии объектной, мониторинг средовой подсистемы влияет на формирование проектной. Интеграция подсистем через единую цифровую платформу обеспечивает синергетический эффект [Клейнер Г.Б., 2022].

Однако возникает новая проблема – информационной перегрузки и сложности синтеза разнородной информации в целостное стратегическое видение. Искусственный интеллект помогает решать эту проблему, но требует новых цифровых компетенций персонала организации. В исследованиях подчеркивается, что современные организации вынуждены учитывать «многообразие условий и факторов функционирования в современной бизнес-среде» [Дубино Н.В., Пономарева Т.Н., 2014], что усиливает требования к адаптивности стратегического управления.

В Таблице 2 отражена рекомендуемая структура корпоративной стратегии в условиях новой экономики и ее основные компоненты: масштаб и объект

деятельности, социальная миссия и цели, вытекающие из требований среды, ресурсы, преобразуемые процессами, и

синергетический эффект от их использования в результате намечаемых проектов.

Таблица 2

Компоненты корпоративной стратегии

Table 2

Components of Corporate Strategy

Компонент стратегии	Роль в определении корпоративной стратегии
Вектор и масштаб деятельности, миссия	Определяют виды социально-экономической и экологической активности корпорации, целевые рыночные сегменты, применяемые производственные, управленческие и маркетинговые технологии; фиксируют смысл существования корпорации в общественном контексте
Система целей и сроков	Формирует ключевые направления развития и объекты деятельности; устанавливает показатели результативности в трехмерной оценке: социальной, экологической и экономической; задает сроки достижения целевых параметров и обозначает возможные риски их невыполнения
Стратегические шаги развития	Определяют методы достижения желаемой позиции компании; оценивают возможности достижения желаемого уровня за счет существующих направлений деятельности и необходимость освоения новых рынков или продуктов с учетом их социальной значимости
Виды ресурсов и их распределение	Описывают принципы распределения корпоративных инвестиционно-финансовых, трудовых, экологических и маркетинговых ресурсов, призванные обеспечить максимальную отдачу и пожизненную ценность клиентов
Составляющие синергизма	Включают компетенции, знания, нематериальные активы (бренд, репутация и др.), научно-исследовательские разработки, каналы сбыта, коммуникационные сети, интеграционные механизмы и формы делового и социального партнерства

От особенностей видения сущности и роли этих компонентов зависит содержание корпоративной стратегии. Система целей в адаптивной стратегии должна быть многоуровневой и гибкой. Важно обеспечить баланс целей по различным измерениям: экономические (прибыль, рост) и социальные (ESG), внутренние (эффективность) и внешние (рыночная позиция), эксплуатационные (оптимизация существующего) и исследовательские (развитие нового).

Ключевым конкурентным преимуществом в современных условиях становится способность корпорации обеспечить синергию между цифровой трансформацией и социальной ответственностью. Важную роль в данном

аспекте играют принципы социально-этичного маркетинга, которые включают долгосрочную ориентацию с учетом интересов будущих поколений, учет интересов всех стейкхолдеров, прозрачность информационных потоков, безопасность производства и продукции для потребителей и для окружающей среды, активную социальную позицию. Концепция социально-этичного маркетинга в настоящее время приближена к концепции устойчивого развития ESG, которая включает три основных стандарта: экологический, социальный и управленческий.

Корпорации с сильной ESG-репутацией успешно интегрирующие цифровую и социальную повестки, демонстрируют большую устойчивость в

кризисных ситуациях, привлекают лояльных потребителей (особенно поколения Z) и создают долгосрочное конкурентное преимущество, не копируемое через простое подражание.

То, что социальные и экологические ограничения становятся все более значимыми для принятия стратегических решений, подтверждается многими исследованиями [Никитина Л.М., Борзаков Д.В., 2015]. В процессе формирования корпоративных стратегий будущего стоит учесть, что в настоящее время на рынок потребления и труда выходит принципиально новое поколение, так называемое поколение Z. В Российской Федерации представители этого поколения составляют, по оценкам демографических служб, от 10 до 15% всего населения, что в абсолютных числах соответствует более чем 16 миллионам человек. Более точные данные дать сложно, поскольку границы поколений условны и зависят от контекста исследования. По прогнозам различных исследовательских центров, к 2025 году доля зумеров в структуре активных потребителей товаров и услуг в крупных городских агломерациях России достигнет 23-27%, что делает эту группу стратегически значимой для формирования долгосрочной маркетинговой политики корпораций [Давлетшина Э.В., 2024].

Поколение Z отличается следующими новыми чертами в сравнении с поколением Y («миллениалами»):

– повышенная чувствительность к вопросам личной безопасности. Исследовательская литература связывает это с особенностями исторического контекста их взросления, включающего террористические угрозы, военные конфликты и глобальные катастрофические события;

– врожденная связь с цифровой средой, постоянное присутствие в информационном пространстве, высокая зависимость от цифровых коммуникаций и привычка к непрерывному онлайн-доступу [Sharma M., Kaushal D. and Joshi S., 2023];

– противоречивость поведенческих установок: автономия и индивидуализм при одновременной ориентации на социально значимые практики, включая волонтерство, экологическую повестку и поддержку уязвимых социальных групп, высокая зависимость от цифровых сообществ;

– выраженная ориентация на качественное изменение социальной и экологической среды, стремление к участию в трансформации мира и ожидание от бизнеса аналогичной ответственности.

Цифровая компетентность и почти тотальная интеграция в информационные сети создают у поколения Z специфические поведенческие паттерны [Ridwan N.H., Musa S.I. and Haeruddin M.I., 2025]. Более 85% представителей этого поколения совершают покупки через интернет-каналы, и эта доля продолжает возрастать. Примерно 60% принимают решение о покупке, ориентируясь на мнения лидеров мнений в цифровом пространстве. Трудовые ориентации поколения Z также принципиально отличаются от установок более старших групп населения. Представители этого поколения выказывают критичность по отношению к традиционным корпоративным структурам, устаревшим моделям управления и консервативным организационным культурам. Желание встроиться в успешную организацию при одновременном стремлении к независимости и мотивация к социальной миссии создает новые вызовы и возможности для стратегического менеджмента и маркетинга.

Несмотря на то, что исследования поведенческих моделей поколения Z продолжаются, уже очевидно, что учет их интересов и ценностных ориентаций становится необходимым элементом стратегического управления. Ценности данного поколения смещаются в сторону позитивной когнитивности, приоритетности безопасности и социальной ответственности.

Вхождение поколения Z в полноправное участие в экономической жизни требует пересмотра подходов к управлению персоналом, маркетинговых

коммуникациях и корпоративной культуре. Это не дополнение к существующему подходу, а необходимость реорганизации стратегических приоритетов корпорации

Заключительным этапом разработки корпоративной стратегии часто считается оценка ее эффективности [Кукура С.П., 2004]. Однако на практике стратегический цикл включает еще один обязательный этап – аудит, контроль и регулярную корректировку стратегии, не реже одного раза в год. Это напрямую вытекает из принципов непрерывности и гибкости, предполагающих адаптивность стратегического курса и способность изменять его в соответствии с новыми условиями и обстоятельствами.

Принцип непрерывности и гибкости может реализовываться с помощью механизмов быстрой коррекции стратегии за счет:

- модульности корпоративной стратегии – структурирование стратегии в виде относительно автономных модулей, каждый из которых может быть скорректирован или заменен без пересмотра всей стратегической конструкции;

- непрерывного мониторинга – постоянное отслеживание ключевых индикаторов внешней среды и готовность к быстрой реакции. Стратегия перестает быть «годовым» документом и становится живым, эволюционирующим руководством;

- сценарного мышления – разработка не одного «оптимального» плана, а набора сценариев развития событий с соответствующими стратегическими ответами [Cordova-Pozo K. and Rouwette E., 2023].

- проектного управления на принципах Agile, которое реализуется за счет итеративности, постоянной обратной связью с потребителями «проекта» и внутри команды, быстрой адаптации к изменениям, даже на поздних стадиях проекта.

Эффективность корпоративной стратегии проявляется в достижении целей, увеличении доли рынка, приросте стоимости

компании во всех важных для него сферах, на основе увеличения пожизненной стоимости (ценности) клиента, что, в свою очередь, может быть реализовано при достижении точности маркетинговых исследований и выборе инвестиционных решений, ведущих к формированию и укреплению наиболее устойчивых преимуществ, а также при сбалансированном функционировании стратегических бизнес-единиц, и усилении корпоративной социальной ответственности [Galbreath J., 2010].

Существует достаточно большое множество методов оценки эффективности корпоративной стратегии. Одним из самых известных является концепция системы сбалансированных показателей, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, которая позволяет оценивать эффективность не только по финансовым показателям, но и по нефинансовым, таким как клиентский опыт, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие сотрудников:

- финансовые показатели – традиционные метрики рентабельности, показатели выручки, рентабельность активов, прибыль, экономическая добавленная стоимость;

- клиентская составляющая – удовлетворенность, лояльность, доля рынка, темпы привлечения новых потребителей;

- показатели внутренних бизнес-процессов – показатели качества и издержек, технологическое время, эффективность операционных процессов, инновации, производство и маркетинг;

- показатели инфраструктуры (обучение и развитие) – профессионализм персонала, производительность, текучесть кадров, удовлетворенность работников, климат в компании, инвестиции в человеческий капитал [Каплан Р., Нортон Д., 2003].

В 2000 году Каплан и Нортон дополнили свою теорию, предложив стратегические карты как способ

наглядной визуализации стратегии и ее связи с целями.

К методам стратегической диагностики относят также SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей Майкла Портера, бенчмаркинг, финансовый контроллинг, многомерный сравнительный анализ, по которому рассматривается экономическая, ресурсная и функциональная эффективность и др. Наиболее эффективными являются методы, которые включают в себя несколько подходов к оценке, так называемые интегрированные методы. Именно они позволяют осуществлять оценку эффективности корпоративной стратегии по основным направлениям использования основных (капитальных), оборотных, трудовых, экологических, цифровых, технологических, нематериальных и маркетинговых ресурсов.

Считаем также, что ESG-метрики также должны быть интегрированы в систему показателей оценки эффективности. Экологические метрики могут охватывать показатели потребления энергии, управления отходами, уровень энергоэффективности. Социальные метрики могут включать вклад корпорации в развитие человеческого капитала, включая показатели обучения и переподготовки персонала, здоровья и безопасности работников, отношение к клиентам. Управленческие метрики оценивают качество корпоративного управления, включая структуру совета директоров, деловую репутацию, механизмы предотвращения коррупции и конфликтов интересов, налоговую прозрачность.

Таблица 3

Основные направления оценки эффективности

Table 3

Key Directions of Effectiveness Assessment

Направление оценки	Цели стратегического измерения	Основные показатели (KPI)	Источники данных / методы диагностики
1. Финансовая эффективность	Обеспечение устойчивого роста прибыли и стоимости бизнеса	Выручка; прибыль от основной деятельности; рентабельность активов, капитала и продаж; экономическая добавленная стоимость; коэффициент долговой нагрузки; инвестиционная привлекательность и др.	Финансовая отчетность, анализ финансовых коэффициентов, контроллинг
2. Клиентская перспектива	Увеличение доли рынка, повышение лояльности и удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов; индекс лояльности; удержание клиентов; темпы привлечения новых потребителей; доля целевых сегментов и др.	Опросы клиентов, CRM-данные, конкурентный анализ, бенчмаркинг
3. Внутренние бизнес-процессы	Повышение эффективности и качества операционной деятельности	Производительность труда; уровень дефектов и брака; издержки на единицу продукции; длительность производственного цикла; доля инновационных продуктов; цифровизация процессов	Анализ производственных данных, управление качеством, процессный анализ
4. Обучение, развитие и инфраструктура	Развитие человеческого капитала и	Уровень квалификации персонала; количество часов обучения на сотрудника; текучесть кадров; удовлетворенность работников;	Внутренние HR-индикаторы, социологические опросы, анализ

Направление оценки	Цели стратегического измерения	Основные показатели (KPI)	Источники данных / методы диагностики
	организационного потенциала	индекс корпоративной культуры; инвестиции в обучение и НИОКР; оценка цифровых компетенций по должностям и др.	затрат на обучение, 360-градусная обратная связь
5. Ресурсная, информационная и инновационная эффективность	Оптимизация использования капитальных, трудовых, материальных и цифровых ресурсов	Производительность ресурсов (капитало-, трудо-, материалоемкость); коэффициент использования мощностей; доля цифровых процессов; инвестиции в IT-инфраструктуру, число внедренных инноваций и патентов, уровень модернизации оборудования, индекс цифровой зрелости организации и др.	Технологический, инновационный и IT-аудит, анализ цепочки ценностей (М. Портер), внутренние отчеты, отчеты о цифровой трансформации
6. Маркетинговые показатели (в том числе нематериальные активы)	Развитие бренда, увеличение узнаваемости и эффективности маркетинговых кампаний	Восприятие бренда; рентабельность маркетинговых кампаний; стоимость привлечения клиента; конверсия по каналам; индекс репутации компании; индекс бренд-капитала и др.	Маркетинговая аналитика, данные социальных сетей, веб-аналитика, опросы восприятия бренда, PR-мониторинг, анализ конкурентов, исследование рынка
7. ESG-показатели (устойчивое развитие)	Обеспечение долгосрочной устойчивости, прозрачности и социальной ответственности	Экологические: энергопотребление на единицу продукции, объем отходов, показатель энергоэффективности, использование возобновляемых ресурсов. Социальные: безопасность труда, текучесть кадров, уровень вовлеченности, инвестиции в социальные проекты. Управленческие: структура совета директоров, антикоррупционные практики, налоговая прозрачность, ESG-рейтинг	Отчеты об устойчивом развитии, внешняя отчетность по ESG, независимые аудиты, опросы сотрудников и партнеров

Для обобщенной оценки интегральный показатель: корпоративной стратегии предлагается

$$I_3 = W_1 \cdot K_{\text{фин}} + W_2 \cdot K_{\text{клиент}} + W_3 \cdot K_{\text{БП}} + W_4 K_{\text{перс}} + W_5 \cdot K_{IT} + W_6 \cdot K_{\text{марк}} + W_7 \cdot K_{ESG}, \quad (1)$$

где  $W_1 - W_n$  – весомости (значимость) соответствующих видов оценки,  $\sum W_i = 1$ ;

$K_{\text{фин}}, K_{\text{клиент}}, K_{\text{БП}}, K_{\text{перс}}, K_{IT}, K_{\text{марк}}, K_{ESG}$  – коэффициенты по направлению оценки (коэффициент финансовой эффективности,

клиентской перспективы, внутренних бизнес-процессов, коэффициент обучения и развития персонала, коэффициент информационной, ресурсной и инновационной эффективности, коэффициент маркетинговой эффективности, коэффициент устойчивости по ESG показателям).

В предлагаемой системе оценки важно верно распределить значимость критериев, причем данное распределение будет зависеть от размера компании, сложности ее портфеля, динамики рынка и управления культурой. Распределение весов должно следовать принципу динамического портфолио: балансу между эксплуатацией существующих бизнесов (обеспечивающих текущую прибыль) и исследованием новых возможностей (обеспечивающих будущий рост). Классическое правило ABC-анализа (70% – основные бизнес-процессы, 20% –

смежные направления, 10% – направлены на радикальные инновации) может быть адаптировано в зависимости от степени турбулентности отрасли и стадии жизненного цикла корпорации. Так, для лидеров рынка на первое место по значимости можно выдвинуть ESG-метрики, показатели использования цифровых и инновационных ресурсов, тогда как для последователей значимость финансовых и трудовых ресурсов будет более приоритетна.

Расчет коэффициентов по всем направлениям оценки мы предлагаем производить на основе среднеарифметической из показателей KPI по тому или иному направлению, которые рассматриваются в сопоставлении фактических величин и нормативных, причем количество составляющих в каждом направлении оценки может варьироваться, например:

$$K_{\text{фин}} = \frac{\left( \frac{EBIT_{\text{факт}}}{EBIT_{\text{норм}}} + \frac{ROA_{\text{факт}}}{ROA_{\text{норм}}} + \frac{ROS_{\text{факт}}}{ROS_{\text{норм}}} + \frac{EVA_{\text{факт}}}{EVA_{\text{норм}}} \right)}{4}, \quad (2)$$

где  $K_{\text{фин}}$  – коэффициент финансовой эффективности;  
 $EBIT, ROA, ROS, EVA$  – фактические и

нормативные значения прибыли, рентабельности активов, рентабельности продаж, добавленной стоимости.

$$K_{\text{марк}} = \frac{\left( \frac{BA_{\text{факт}}}{BA_{\text{норм}}} + \frac{D_{\text{факт}}}{D_{\text{норм}}} + \frac{ROMI_{\text{факт}}}{ROMI_{\text{норм}}} + \frac{ARPU_{\text{факт}}}{ARPU_{\text{норм}}} + \frac{NPS_{\text{факт}}}{NPS_{\text{норм}}} \right)}{5}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{марк}}$  – коэффициент маркетинговой эффективности;

$BA$  (Brand Awareness) – индекс узнаваемости бренда, свыше 70% – сильная эмоциональная связь с брендом, менее 40% – слабая связь, за нормативное значение можно взять медианное значение;

$D$  – доля рынка;

$ROMI$  (Return On Marketing Investment) – показатель возврата маркетинговых инвестиций, для большинства отраслей приемлемый уровень 20–50%;

$ARPU$  (Average Revenue Per User) – средний доход от одного клиента за

определенный период, зависит от отрасли и специализации;

$NPS$  – индекс лояльности потребителей, среднее значение различается по отраслям (от 7% до 65% и выше).

Учитывая, что не все показатели имеют равную значимость, можно дополнительно ввести весовой коэффициент, отражающий приоритетность оценки в данном направлении.

Нормативные значения в оценке эффективности мы предлагаем определять на основе отраслевого бенчмаркинга, используя среднеотраслевые значения. Расчет интервалов может основываться на

квартильном или квантильном анализе, например, можно взять 75-й перцентиль для лидеров рынка, 50-й перцентиль – средний норматив, 25-й перцентиль – минимум/базовый норматив для аутсайдеров рынка. Или, исходя из отраслевой специфики, можно более гибко подходить к расчету интервала для норматива и брать, к примеру, для агрессивной оценки 85-й перцентиль, а для консервативной оценки медианное значение.

Если значение интегрального показателя, по предлагаемой системе оценки, будет около 1, это говорит о соответствии среднего результата нормативным (бенчмарковым) показателям. Опережение нормативов ( $I\theta > 1$ ) показывает, что компания успешно справляется с ключевыми стратегическими задачами, а показатель менее единицы требует пересмотра корпоративной стратегии.

Современная корпоративная стратегия находится на перепутье. Традиционные подходы, основанные на долгосрочном планировании в предсказуемой среде, утрачивают актуальность в условиях турбулентности и стремительной цифровизации. Однако отказ от стратегического мышления в пользу реактивного управления также не является решением – компании без стратегии не в состоянии достичь намеченной рыночной позиции.

Выход из этого противоречия лежит в формировании адаптивных стратегий, сочетающих долгосрочное видение с гибкостью реализации. Ключевыми характеристиками таких стратегий являются:

- системность – рассмотрение корпорации как целостной системы взаимосвязанных подсистем (объектной, средовой, процессной, проектной);

- адаптивность – способность быстро корректировать стратегию при изменении внешних условий;

- цифровизация – использование цифровых технологий не только для

оптимизации операций, но и для трансформации бизнес-моделей;

- социальная ответственность – следование принципам социально-этичного маркетинга и устойчивого развития как источник конкурентных преимуществ;

- балансировка – достижение баланса между эксплуатацией существующих возможностей и исследованием новых, между стабильностью и изменениями, между финансовыми и нефинансовыми целями.

Социально-этичный подход к бизнесу перестает быть опциональным дополнением и становится стратегическим императивом. Корпорации, игнорирующие ESG-повестку, сталкиваются с репутационными рисками, ограничениями в доступе к капиталу, потерей талантов и лояльности потребителей. Напротив, компании, интегрирующие устойчивое развитие в свои стратегические решения, получают долгосрочные конкурентные преимущества.

Оценка эффективности стратегии должна быть комплексной, включающей не только финансовые, но и нефинансовые показатели, отражающие адаптивность, устойчивость, инновационность, цифровую зрелость и социальное воздействие. Важен не столько единовременный результат, сколько траектория развития и способность корпорации постоянно обновляться.

### Заключение

Приведенные теоретические рассуждения и анализ подтверждает, что в условиях цифровизации и возросшей турбулентности внешней среды корпоративные стратегии требуют концептуального обновления. Традиционные модели стратегирования, основанные на жестком долгосрочном планировании и стабильности параметров внешней среды, утрачивают эффективность. Современная экономика усиливает значение гибкости, непрерывного мониторинга, сценарного мышления и интеграции цифровых инструментов.

Обосновано, что выбор и содержание корпоративной стратегии должны формироваться с учетом специфики современной бизнес-модели предприятия, понимаемой как экосистема. Применение тетрады Г.Б. Клейнера, включающей объектную, средовую, процессную и проектную подсистемы, позволяет создать системно структурированную основу для стратегического управления. Показано, что каждая из подсистем претерпевает качественную трансформацию под воздействием цифровизации, что требует переосмысления стратегических приоритетов корпорации.

Особое значение приобретают принципы социально-этичного маркетинга и повестка устойчивого развития (ESG). Они формируют новую логику взаимодействия бизнеса со стейкхолдерами и становятся одним из ключевых факторов формирования конкурентных преимуществ, особенно в контексте появления новой демографической группы – поколения Z, чьи ценности и модели потребления существенно отличаются от предыдущих поколений.

Доказано, что адаптивная стратегия должна сочетать долгосрочное видение и способность оперативной корректировки, системность и проектный подход, цифровую трансформацию и социальную ответственность. Комплексность рассматриваемых задач требует от корпораций внедрения интегрированных систем оценки эффективности, охватывающих финансовые, клиентские, процессные, инновационные и ESG-метрики. Предложенная система KPI, а также интегральный показатель эффективности, позволяют проводить многомерную диагностику стратегических решений и сопоставлять результаты с отраслевыми нормативами.

Таким образом, адаптивная корпоративная стратегия в новой экономике представляет собой гибкую, цифрово-поддерживаемую и социально ориентированную систему управления

развитием предприятия. Ее успешная реализация требует пересмотра культурных оснований стратегического управления, интеграции ESG-принципов, формирования новой архитектуры бизнес-модели и регулярного стратегического контроля. Именно такие стратегии позволяют корпорациям сохранять устойчивость, повышать долгосрочную ценность и обеспечивать развитие в условиях высокой неопределенности и ускоряющихся структурных изменений.

### Список литературы

1. Авдеева Е. Стратегическая культура управления как инструмент развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 2. С. 76-81.
2. Давлетшина Э. В. Изучение актуальных ценностей молодежи России // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2024. Т 15. №4. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/33SCSK424.pdf>. DOI: 10.15862/33SCSK424.
3. Дубино Н. В., Пономарева Т. Н. Методический аппарат расчета интегрального показателя конкурентоспособности бизнес-организации // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2014. № 12(95). С. 256-262. EDN TFGCFR.
4. Дубино Н. В. Цифровой маркетинг в условиях трансформации российского бизнеса: стратегии, технологии и инструменты // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Самара: Самарский государственный технический университет. 2025. С. 470-476. EDN OUIORP.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2003. 214 с. URL: [https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton\\_kaplan\\_balanced\\_scorecard.pdf](https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf)
6. Клейнер Г. Б. Информационная теория факторов управления экономическими организациями // Российский журнал менеджмента. 2022. № 20 (4). С. 461-481. DOI 10.21638/spbu18.2022.401. EDN VZALEA.

7. Клейнер Г. Б. Экосистема предприятия: внутреннее наполнение и внешнее окружение // Пленарные доклады 19-го всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». М.: ЦЭМИ РАН. 2019. С. 6-13.

8. Кукура С. П. Теория корпоративного управления. М.: Экономика, 2004. 478 с.

9. Никитина Л. М., Борзаков Д. В. Корпоративная социальная ответственность. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. 445 с.

10. Теоретико-методологические аспекты разработки и реализации корпоративной стратегии развития современной компании / А. Н. Секисов, Р. Г. Нехай, Г. С. Молотков, А. Н. Городничая // Первый экономический журнал. 2024. № 7(349). С. 142-151. DOI 10.58551/20728115\_2024\_7\_142. EDN YOWIDP.

11. Щетинина Е. Д. Методологические вопросы формирования корпоративной политики в новых социально-экономических условиях // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2017. № 3. С. 192-199.

12. Cordova-Pozo, K. and Rouwette, E. (2023), "Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews", *Futures*, 149, 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.

13. Galbreath, J. (2010), "Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture", *British Journal of Management*, 21(2), 511–525.

14. Moore, J. F. (1993), "Predators and Prey. A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

15. Ridwan, N. H., Musa, C. I. and Haeruddin, M. I. (2025), "Decision-making behavior of Generation Z in online purchases: A systematic literature review", *Multidisciplinary Reviews*, 8(12). DOI: 10.31893/multirev.2025384.

16. Sharma, M., Kaushal, D. and Joshi, S. (2023), "Adverse effect of social media on Generation Z user behavior: Government information support as a moderating variable", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103256. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103256.

## References

1. Avdeeva, E. (2016), "Strategicheskaya kultura upravleniya kak instrument razvitiya predpriyatiya [Strategic management culture as a tool for enterprise development]", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, (2), 76–81.

2. Davletshina, E. V. (2024), "Izuchenie aktualnykh tsennostei molodezhi Rossii [Study of relevant values of Russian youth]", *Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kul'turologiya*, 15(4), available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/33SCSK424.pdf> (Accessed 05 December 2025). DOI: 10.15862/33SCSK424.

3. Dubino, N. V. and Ponomareva, T. N. (2014), "Metodicheskii apparat rascheta integralnogo pokazatelya konkurentosposobnosti biznes-organizatsii [Methodological tools for calculating the integral indicator of business organization competitiveness]", *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 12(95), 256–262. EDN TFGCFR.

4. Dubino, N. V. (2025), "Tsifrovoy marketing v usloviyakh transformatsii rossiiskogo biznesa: strategii, tekhnologii i instrumenty [Digital marketing in the context of Russian business transformation: strategies, technologies and tools]", in *Aktualnye problemy i tendentsii razvitiya sovremennoi ekonomiki* [Topical Problems and Trends in the Development of the Modern Economy], Samara State Technical University, Samara, Russia, 470–476. EDN OUIORP.

5. Kaplan, R. and Norton, D. (2003), *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard. Transl. edition], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, available at: [https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton\\_kaplan\\_balanced\\_scorecard.pdf](https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf) (Accessed 05 December 2025).

6. Kleiner, G. B. (2022), "Informatsionnaya teoriya faktorov upravleniya ekonomicheskimi organizatsiyami [Information theory of management factors of economic organizations]", *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 20(4), 461–481. DOI 10.21638/spbu18.2022.401. EDN VZALEA.

7. Kleiner, G. B. (2019), *Ekosistema predpriyatiya: vnutrennee napolnenie i vneshnee okruzhenie* [Enterprise ecosystem: internal structure and external environment], in *Plenarnye doklady 19-go Vserossiiskogo simpoziuma "Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatii"* [Proceedings of the 19th Russian Symposium "Strategic Planning and Enterprise Development"], CEMI RAS, Moscow, Russia, 6–13.

8. Kukura, S. P. (2004), *Teoriya korporativnogo upravleniya* [Theory of Corporate Governance], Ekonomika, Moscow, Russia, 478 p.

9. Nikitina, L. M. and Borzakov, D. V. (2015), *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost*

[Corporate Social Responsibility], Feniks, Rostov-on-Don, Russia, 445 p.

10. Sekisov, A. N., Nekhay, R. G., Molotkov, G. S. and Gorodnichaya, A. N. (2024), “Teoretiko-metodologicheskie aspekty razrabotki i realizatsii korporativnoi strategii razvitiya sovremennoi kompanii [Theoretical and methodological aspects of developing and implementing a corporate development strategy of a modern company]”, *Pervy ekonomicheskii zhurnal*, 7(349), 142–151. DOI: 10.58551/20728115\_2024\_7\_142. EDN YOWIDP.

11. Shchetinina, E. D. (2017), “Metodologicheskie voprosy formirovaniya korporativnoi politiki v novykh sotsialno-ekonomicheskikh usloviyakh [Methodological issues of forming corporate policy in new socio-economic conditions]”, *Vestnik BGTU im. V.G. Shukhova*, (3), 192–199.

12. Cordova-Pozo, K. and Rouwette, E. (2023), “Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews”, *Futures*, 149, 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.

13. Galbreath, J. (2010), “Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture”, *British Journal of Management*, 21(2), 511–525.

14. Moore, J. F. (1993), “Predators and Prey. A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

15. Ridwan, N. H., Musa, C. I. and Haeruddin, M. I. (2025), “Decision-making behavior of Generation Z in online purchases: A systematic literature review”, *Multidisciplinary Reviews*, 8(12). DOI: 10.31893/multirev.2025384.

16. Sharma, M., Kaushal, D. and Joshi, S. (2023), “Adverse effect of social media on Generation Z user behavior: Government information support as a moderating variable”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103256. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103256.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Дубино Наталья Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова (г. Белгород, Россия)

**Dubino Natalia Viktorovna**, Associate Professor of the Department of Strategic Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, V. G. Shukhov Belgorod State Technological University (Belgorod, Russia)

**Пономарева Татьяна Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова (г. Белгород, Россия)

**Ponomareva Tatyana Nikolaevna**, Associate Professor of the Department of Strategic Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, V. G. Shukhov Belgorod State Technological University (Belgorod, Russia)

УДК 332.024

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-8

Жигунова Н.В.

**КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ  
КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА  
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал),  
Россия, 300012, Тула, ул. Оружейная, д. 1

e-mail: NatGr07@inbox.ru

**Аннотация**

Актуальность работы обусловлена растущей ролью группы компаний, холдинги с материнскими и дочерними предприятиями в мобилизации инвестиций и обеспечении финансовой устойчивости национальных экономик, а также необходимостью повышения их инвестиционной привлекательности и устойчивости в условиях внешних и внутренних вызовов. В статье, учитывая современные требования действующих международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), представлены методы консолидированной финансовой отчетности (КФО), показаны методологические основы формирования КФО и приведен пример составления финансовой отчетности компании ПАО «Газпром». Проблематика исследования связана с выявлением структурных и институциональных факторов, определяющих эффективность, устойчивость и интеграцию консолидированной финансовой отчетности России в мировую финансовую систему. Компании, имеющие в своей структуре дочерние и зависимые предприятия, составляют консолидированную финансовую отчетность. Для достижения цели и задач работы используются методы анализа, синтеза, сравнения и систематизации информации из научной литературы, публикаций и практических обзоров по управленческому учету и отчетности. Источниками данных выступают официальные сайты ПАО «Газпром», Министерства экономического развития, а также аналитические и статистические отчеты по компании. В заключение отмечается, что консолидированная финансовая отчетность остается фундаментальной основой и информационной базой для принятия обоснованных управленческих решений.

**Ключевые слова:** консолидированная финансовая отчетность, международные стандарты финансовой отчетности, комбинированный метод, метод объединения интересов, метод долевого участия, процедура консолидации, цифровизация процессов.

**Информация для цитирования:** Жигунова Н.В., Мясникова Д.Д. Консолидированная финансовая отчетность как информационная база для принятия управленческих решений // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 88-99. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-8

Natalya V. Zhigunova

## CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AS AN INFORMATION BASIS FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch),  
1 Oruzheynaya St., Tula, 300012, Russia

e-mail: NatGr07@inbox.ru

### Abstract

The relevance of the work is due to the growing role of the group of companies, holding companies with parent and subsidiary enterprises in mobilizing investments and ensuring the financial stability of national economies, as well as the need to increase their investment attractiveness and sustainability in the face of external and internal challenges. Taking into account the modern requirements of the current international financial reporting standards (IFRS), the article presents the methods of consolidated financial statements (CFR), shows the methodological foundations of the formation of CFR and provides an example of the preparation of financial statements of Gazprom PJSC. The research concerns the identification of structural and institutional factors that determine the effectiveness, sustainability and integration of Russia's consolidated financial statements into the global financial system. Companies with subsidiaries and affiliated enterprises in their structure prepare consolidated financial statements. To achieve the goals and objectives of the work, methods of analysis, synthesis, comparison and systematization of information from scientific literature, publications and practical reviews on management accounting and reporting were used. The data sources are the official websites of Gazprom PJSC, the Ministry of Economic Development, as well as analytical and statistical reports on the company. In conclusion, it is noted that consolidated financial statements remain the fundamental basis and information base for making informed management decisions.

**Key words:** consolidated financial statements; international financial reporting standards; combined method; pooling of interests method; equity method; consolidation procedure; digitalization of processes

**Information for citation:** Zhigunova N.V., Myasnikova D.D. "Consolidated financial statements as an information basis for making management decisions", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 88-99, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-8

### Введение

В условиях современного экономического развития и глобализации бизнеса компании все активнее выходят на международный рынок, участвуют в процессах слияний и поглощений. Это предъявляет особые требования к экономическому взаимодействию. Теоретически понятие консолидированной отчетности определено в Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности

в Российской Федерации на среднесрочную перспективу, одобренной приказом Минфина РФ от 01.07.2004 г. № 180. В соответствии с этим документом консолидированная финансовая отчетность, как разновидность бухгалтерской отчетности предназначена для характеристики финансового положения и финансового результата деятельности группы хозяйствующих субъектов, основанной на отношениях контроля.

Консолидированная финансовая отчетность (КФО) выполняет исключительно информационную функцию и представляется заинтересованным внешним пользователям. Актуальным стало принятие Федерального закона от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», который позволил российским компаниям намного лучше изучить процедуру ее формирования.

Сложные организационные структуры, объединения компаний, холдинги с материнскими и дочерними предприятиями привлекают повышенное внимание различных групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В связи с этим возрастает потребность в подробной финансовой информации о работе таких компаний. Ключевым источником таких данных является КФО. Ее роль постоянно растет: она обеспечивает прозрачность финансовой деятельности группы компаний и способствует укреплению доверия как к объединению в целом, так и к каждому его участнику. В будущем при принятии закона РФ «О консолидированной бухгалтерской отчетности» данная отчетность должна стать одним из основных источников финансовой информации для принятия экономических решений этими пользователями.

### **Основная часть**

В современных экономических условиях консолидированная отчетность рассматривается как ключевая информационная база, позволяющая руководству холдингов, корпораций и крупных бизнес-групп принимать стратегические и тактические решения. Главную задачу по обеспечению гарантированного доступа заинтересованным пользователям к качественной, надежной и сопоставимой информации по группе хозяйствующих субъектов, возможно, решить при обязательном составлении консолидированной финансовой отчетности по МСФО, обязательном аудите ее и обязательной публикации.

В Российской Федерации нормативной базой для составления КФО выступает Федеральный закон №208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», он устанавливает правила подготовки и представления консолидированной финансовой отчетности на территории Российской Федерации. В соответствии с этим законом консолидированная финансовая отчетность составляется на основе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Отчетный период для такой отчетности совпадает с календарным годом, т.е. с 1 января по 31 декабря [Федеральный закон от 06.12.2011 № 208-ФЗ ...].

Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» определяет, что консолидированная финансовая отчетность должна составляться одновременно с бухгалтерской финансовой отчетностью [Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ ...].

В соответствии с приказом Минфина РФ от 28 декабря 2015 г. № 217-н «О введении в действие на территории Российской Федерации Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации» на территории России начала действовать обновленная редакция Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). В новую редакцию вошли 40 МСФО и 26 разъяснений к ним. Данный приказ также отменил ряд ранее изданных приказов (или их отдельных положений) Министерства финансов Российской Федерации [Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н ...; Крюкова И.В., 2021].

КФО представляет собой систему финансовых отчетов, отражающих результаты деятельности группы компаний как единого хозяйствующего субъекта. В отличие от индивидуальной отчетности,

которая описывает финансовое положение отдельной организации, КФО позволяет оценить реальную экономическую мощь всей группы.

В российской и мировой практике такая отчетность составляется в случаях, когда одна организация осуществляет контроль над другими, объединяя активы, обязательства, денежные потоки и результаты деятельности всех дочерних структур. Это позволяет получить комплексное представление о масштабах бизнеса, его рисках, финансовой устойчивости и эффективности.

Кратко рассмотрим исторический контекст и развитие практики использования консолидированной информации.

Использование КФО для принятия управленческих решений становится распространенным явлением в России начиная с 2010-х годов, когда вступил в силу Закон № 208-ФЗ и началась активная интеграция МСФО в национальную систему финансовой отчетности. Однако существенное повышение внимания к управленческим аспектам консолидации произошло после 2020 года.

Факторы развития КФО включают:

1. Усложнение корпоративных структур – крупные производственные и финансово-промышленные группы расширяют географию и диверсифицируют бизнес.

2. Рост требований к прозрачности – усиление роли внешних пользователей, включая инвесторов, кредиторов, государственные структуры.

3. Переход к цифровой экономике – возросли объемы данных, изменилась скорость принятия решений.

4. Расширение роли нефинансовой отчетности – необходимость объединения финансовой и ESG-информации.

5. Изменения в международных стандартах – обновленные требования МСФО повлияли на структуру и содержание консолидированных отчетов.

Среди распространенных заблуждений в сфере управления российскими

компаниями встречается мнение, что консолидированная финансовая отчетность не имеет особой практической ценности и нужна только для формальной подачи сведений в государственные органы. Однако такой подход игнорирует две ключевые функции этой отчетности:

1. Она является достоверной информационной базой для принятия управленческих решений.

2. Выступает важнейшим механизмом, который помогает повысить рыночную стоимость бизнеса и сделать его более привлекательным для потенциальных инвесторов [Миленькая А.В., 2023].

Ранее уже отмечалось, что КФО важна, для организаций и заинтересованных в них лиц, но это слишком поверхностное понимание. В реальной жизни она затрагивает многих пользователей, которых можно разделить на внутренних и внешних.

Рассмотрим необходимость использования консолидированной отчетности для внутренних пользователей.

1. Руководство и топ-менеджмент: для стратегического планирования, оценки эффективности бизнеса в целом и отдельных дочерних структур, принятия управленческих решений (инвестирование, реструктуризация, выход на новые рынки).

2. Совет директоров и комитеты при нем: для контроля над деятельностью менеджмента, оценки рисков и результатов, утверждения ключевых решений.

3. Финансовые и аналитические подразделения: для бюджетирования, прогнозирования, анализа денежных потоков и рентабельности группы.

Далее рассмотрим необходимость использования консолидированной отчетности для внешних пользователей:

1. Акционеры и учредители: чтобы оценить реальную стоимость бизнеса, дивидендную базу, перспективы роста и риски; сравнить результаты с предыдущими периодами и конкурентами.

2. Инвесторы (потенциальные и действующие): для решения о вложении средств, оценки кредитоспособности и

долгосрочной устойчивости группы компаний.

3. Кредитные организации и рейтинговые агентства: при анализе кредитоспособности группы, определении условий займов, присвоении кредитных рейтингов.

4. Контрагенты и поставщики: для оценки надежности партнера, его платежеспособности и перспектив сотрудничества.

5. Регулирующие и надзорные органы (например, Центральный банк РФ): для мониторинга финансового состояния системно значимых организаций (банков, страховых компаний, негосударственных пенсионных фондов и др.), соблюдения требований законодательства.

6. Аналитики и консультанты: для отраслевых обзоров, сравнительного анализа, подготовки рекомендаций для клиентов.

7 СМИ и общественные организации: для раскрытия информации о крупных компаниях, анализа их влияния на экономику и социальную сферу [Федеральный закон от 06.12.2011 № 208-ФЗ ...].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что формирование КФО уже охватило множество сфер, что свидетельствует о важности данного вида отчетности.

Современная практика подготовки консолидированной отчетности включает несколько методов, выбор которых зависит от степени контроля материнской компании над дочерними, ассоциированными и совместными предприятиями. Каждый подход отражает характер взаимоотношений внутри группы и позволяет наиболее корректно представить финансовое положение и результаты деятельности объединенного бизнеса.

Одним из базовых методов является полная консолидация, применяемая в случаях, когда материнская компания имеет контроль над дочерней организацией, что обычно выражается во владении более чем

50 % голосующих акций. В этом случае все активы, обязательства, доходы и расходы дочерней компании включаются в отчетность материнской структуры в полном объеме, а неконтролирующая доля выделяется отдельной статьей. Такой подход требует полной унификации учетной политики всех компаний группы и обязательного исключения внутригрупповых операций, что обеспечивает достоверность и прозрачность финансовых данных. Одновременно учитываются такие параметры, как гудвилл и доли миноритарных акционеров, что позволяет более точно оценить стоимость приобретенных активов и влияние дочерних компаний на результаты деятельности группы.

Другим распространенным методом является метод долевого участия, который применяется, когда материнская компания оказывает существенное влияние на деятельность другой организации, но не обладает над ней полным контролем, что характерно для долей участия в пределах от 20 % до 50 %. При таком подходе в консолидированную отчетность включается не вся информация о деятельности предприятия, а лишь доля прибыли или убытка, пропорциональная размеру участия. Инвестиции в такие компании отражаются отдельной строкой в балансе, а изменение стоимости инвестиций учитывается через переоценку. Это позволяет корректно отразить влияние ассоциированных компаний на финансовый результат без необходимости включать их активы и обязательства в сводные данные [Консолидированная финансовая отчетность ...].

В ситуациях, когда бизнес осуществляется совместно несколькими организациями на равноправной основе, применяется пропорциональная консолидация. Она предполагает включение в отчетность материнской компании только той части активов, обязательств, доходов и расходов совместного предприятия, которая соответствует ее доле участия. Такой подход

требует особой точности при определении долей, а также корректного распределения внутригрупповых операций в рамках этих долей. Пропорциональная консолидация позволяет адекватно отразить участие в совместной деятельности без завышения или занижения доли влияния.

Для случаев владения небольшими пакетами акций, когда отсутствуют контроль и значительное влияние, используется учет по справедливой стоимости. Инвестиции оцениваются в соответствии с требованиями международных стандартов, включая МСФО 9, и регулярно переоцениваются для отражения их текущей рыночной стоимости. Изменения справедливой стоимости фиксируются в отчете о совокупном доходе. Такой подход особенно актуален для компаний, владеющих широким портфелем финансовых вложений, требующих независимой и достоверной оценки.

Отдельное место занимает метод объединения интересов, который применяется преимущественно для объединения отчетности компаний, находящихся под контролем одних и тех же физических или юридических лиц. Этот метод отличается тем, что не требует проверки наличия контроля со стороны управляющей компании или обязательного приведения учетной политики к единому стандарту. Процесс включает в себя суммирование отчетности всех участников и исключение внутригрупповых оборотов. Несмотря на удобство и скорость формирования таких данных, этот метод может приводить к отклонениям в оценке стоимости активов и поэтому не применяется в международной практике МСФО, однако остается востребованным для внутренней отчетности, а также для предоставления данных кредиторам и инвесторам.

В ряде случаев используется комбинированный метод, представляющий собой сочетание элементов полной консолидации и объединения интересов. Он предусматривает выполнение основных процедур консолидации, включая

исключение внутригрупповых операций, но при этом не затрагивает операции с капиталом организаций, что позволяет просто суммировать уставный капитал. Такой подход особенно полезен в ситуациях, когда несколько компаний находятся под контролем одного физического лица, а консолидированная отчетность требуется для анализа совокупного финансового результата без формального объединения структур по правилам МСФО [Консолидированная финансовая отчетность ...].

Подводя итог, можно сказать, что выбор метода консолидации зависит от структуры группы, уровня контроля и законодательства. В России консолидация финансовой отчетности регулируется Федеральным законом № 208-ФЗ и МСФО, которые требуют соблюдения единых стандартов учета, отчетной даты и валюты.

За последние годы КФО претерпел ряд существенных изменений, связанных с развитием международных стандартов, требованиями к раскрытию информации и цифровизацией процессов. Основные нововведения касаются как нормативных требований, так и технологических решений.

Рассмотри следующие изменения в законодательстве и требованиях к отчетности:

1. Размещение консолидированной отчетности в ГИРБО. С 2025 года аудиторские заключения о консолидированной финансовой отчетности и документы о проверке промежуточной отчетности должны представляться в государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности (ГИРБО). Это требование введено Федеральным законом от 26 декабря 2024 года № 481-ФЗ. Аудиторские организации обязаны направлять заключения в налоговые органы вместе с уведомлением, позволяющим идентифицировать их и проверяемое лицо [Вопросы консолидированной отчетности ...].

2. Новые стандарты МСФО:

МСФО (IFRS) 18 "Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности" (вступит в силу с 1 января 2027 года, заменяет МСФО (IAS) 1). Введет обязательные промежуточные итоги, новые правила агрегации и раскрытия управляемых показателей (MDPMs). Требуется четкого разделения операционных, инвестиционных и финансовых статей, а также ретроспективного применения.

· МСФО для малых и средних предприятий (третье издание) (вступает в силу с 1 января 2027 года). Адаптирует разделы о доходах, финансовых инструментах и справедливой стоимости под логику «взрослых» МСФО, но с упрощением и меньшим количеством раскрытий.

· IFRS 19 "Дочерние компании без публичной ответственности: раскрытия информации" (вступит в силу с 1 января 2027 года). Позволяет непубличным дочерним компаниям применять уменьшенные требования к раскрытию информации при условии, что материнская компания готовит консолидированный отчет по МСФО [Вопросы консолидированной отчетности ...].

Технологические тенденции и инструменты:

#### 1. Облачные сервисы:

Организации все чаще переходят на облачные платформы для консолидации отчетности, что обеспечивает масштабируемость, гибкость и экономическую эффективность. Облачные сервисы предоставляют доступ к информации в любой момент и позволяют сотрудничать в режиме реального времени.

#### 2. Интеграция с ERP-платформами.

Современные решения для консолидации отчетности интегрируются с системами управления ресурсами предприятия (ERP), что позволяет синхронизировать данные, сократить объем ручного ввода и упростить получение целостной картины финансовых показателей.

#### 3. Расширенная аналитика и искусственный интеллект (ИИ).

Разработчики программного обеспечения внедряют инструменты расширенной аналитики, машинного обучения и искусственного интеллекта. Это помогает организациям проводить детальный анализ данных, выявлять отклонения и совершенствовать финансовые процессы. Перспективным направлением считается использование ИИ для прогнозного закрытия отчетности, что позволяет формировать показатели для управления компанией до завершения отчетного периода.

#### 4. Автоматизация и минимизация человеческого фактора.

Такие решения, как «Сводь», предлагают готовые настройки и механизмы трансформации, расчета и консолидации отчетности, сводя к минимуму влияние человеческого фактора. Например, система «Сводь» позволяет формировать сводные отчеты в любых разрезах и интегрироваться с внешними информационными системами через REST API.

#### 5. Импортзамещение.

В России наблюдается тенденция перехода на отечественные EPM-системы (например, «Форсайт», «Турбо», Optimacros, A1, Knowledge Space) в рамках политики импортзамещения [Оптимизация финансовых операций ...].

Современные тенденции в сфере консолидированной отчетности связаны с ужесточением требований к раскрытию информации, цифровизацией процессов и переходом на отечественные технологические решения. Для успешного соответствия новым стандартам компаниям необходимо заранее адаптировать учетную политику и ИТ-инфраструктуру.

Таким образом, консолидированная отчетность служит основой для принятия управленческих решений в холдингах и группах компаний, предоставляя целостное

представление о финансовом состоянии и результатах деятельности всей структуры. Она позволяет руководству видеть полную картину бизнеса, анализировать эффективность подразделений и принимать обоснованные стратегические и операционные решения.

Формирование консолидированной финансовой отчетности сопряжено с рядом проблем и ограничений, которые могут существенно снизить ее качество и усложнить процесс подготовки. Одной из наиболее значимых трудностей является различие в учетной политике компаний, входящих в группу. Каждая организация может применять собственные методы оценки активов, амортизации, резервирования и признания доходов, что требует обязательной унификации данных перед консолидацией. Этот процесс часто сопровождается значительными временными затратами и повышенным риском ошибок.

Существенным ограничением является несовместимость информационных систем предприятий группы. Внутри холдингов нередко сосуществуют различные программные решения – от современных ERP-систем до устаревших бухгалтерских платформ. Это усложняет автоматизацию консолидации и вынуждает использовать дополнительные инструменты для преобразования данных или выполнять часть работы вручную, что повышает вероятность искажений.

Одной из проблем также является качество первичных данных. Если дочерние предприятия предоставляют отчетность с задержками или допускают ошибки при заполнении форм, это автоматически отражается на итоговом коэффициенте финансового рычага. Кроме того, процесс устранения внутригрупповых оборотов требует высокого уровня прозрачности операций, чего в реальности добиться далеко не всегда удается из-за недостаточной

детализации учетных данных или различий в подходах к классификации операций.

Отдельное ограничение связано с различиями в корпоративной структуре и уровне контроля. Некоторые холдинги имеют сложные схемы владения, включающие ассоциированные компании, совместные предприятия и структуры с частичной прямой или косвенной долей участия. Это усложняет выбор правильного метода консолидации и увеличивает трудозатраты при составлении отчетности.

На основании вышесказанного можно отметить, что проблемы и ограничения, связанные с формированием консолидированной финансовой отчетности, в значительной степени обусловлены как организационными, так и технологическими факторами. Они проявляются в различиях в учетных политиках, несовершенстве информационных систем, низком качестве первичных данных и сложности корпоративных структур. Несмотря на это, большинство трудностей можно преодолеть за счет стандартизации процессов, внедрения современных цифровых решений и повышения прозрачности внутренних операций.

Рассмотрим пример применения консолидированной отчетности в ПАО «Газпром» [Газпром. Консолидированная ...].

ПАО «Газпром» – одна из крупнейших российских корпораций со сложной многоуровневой структурой, включающей сотни дочерних и зависимых обществ, работающих в сфере добычи, транспортировки, переработки и реализации газа, а также в электроэнергетике и нефтехимии. Масштаб деятельности компании делает подготовку консолидированной финансовой отчетности ключевым инструментом управления. Именно сводная отчетность позволяет руководству оценивать результаты всей группы как единого бизнеса, а не как

совокупности самостоятельных предприятий.

Одним из наиболее важных аспектов для ПАО «Газпром» является необходимость корректного исключения внутригрупповых оборотов. Значительная часть продукции – газ, газоконденсат, услуги по транспортировке и переработке – передается между дочерними обществами внутри группы. Без консолидационных корректировок это приводило бы к искусственному завышению выручки и расходов. Консолидированная отчетность позволяет выявлять такие операции и формировать прозрачный финансовый результат, необходимый руководству для принятия стратегических решений.

Например, в процессе подготовки к КФО компания выявила диспропорции в затратах между производственными и транспортными подразделениями. Консолидированный анализ показал, что повышение себестоимости в отдельных регионах было связано не с реальным ростом расходов, а с особенностями внутренних тарифов и договоров между дочерними организациями. Это позволило оптимизировать внутренние расчеты и пересмотреть методику определения тарифов на транспортировку газа, что повысило экономическую эффективность всей группы [Газпром. Консолидированная ...].

Важную роль КФО играет и при оценке инвестиционных проектов. ПАО «Газпром» реализует крупные инфраструктурные программы, такие как строительство газопроводов, расширение перерабатывающих мощностей, разработка

новых месторождений. Консолидированная отчетность позволяет оценить влияние таких проектов на финансовое состояние группы в целом – не только на уровне отдельных компаний, задействованных в проекте, но и на уровне общей рентабельности холдинга. На основе этих данных принимаются решения о перераспределении инвестиций, корректировке сроков реализации проектов или выборе источников финансирования.

Особое значение в ПАО «Газпроме» имеет цифровизация процесса консолидации. В последние годы компания внедряет современные информационные системы, которые обеспечивают автоматизацию сбора отчетных форм, их проверку и обработку. Благодаря переходу на унифицированные цифровые платформы сокращаются сроки подготовки отчетности, снижается количество ошибок, а руководители получают доступ к оперативным аналитическим данным. Это особенно важно для компании с большим количеством дочерних обществ, работающих в разных регионах и сферах деятельности.

Кроме того, ПАО «Газпром» активно развивает практику нефинансовой отчетности, включая показатели устойчивого развития и экологической эффективности. Интеграция таких данных в сводную отчетность позволяет учитывать новые требования государства, инвесторов и международных рынков. Консолидированные ESG-показатели становятся важной частью стратегии устойчивого развития и помогают формировать публичный имидж компании [Газпром. Раздел устойчивого развития ...].



Рис. Вопросы, рассмотренные по устойчивому развитию в 2024 по направлениям деятельности [Отчет ПАО «Газпром» за 2024 ...]

Fig. Issues considered on sustainable development in 2024 by areas of activity [Gazprom PJSC 2024 Report ...]

Таким образом, пример ПАО «Газпром» показывает, что консолидированная отчетность является для крупной корпорации не просто формальным требованием, а основой стратегического управления. Она обеспечивает прозрачность хозяйственных процессов, позволяет объективно оценивать эффективность деятельности группы, выявлять внутренние проблемы, оптимизировать издержки и принимать долгосрочные управленческие решения.

### Заключение

Консолидированная финансовая отчетность сегодня является ключевым инструментом, позволяющим руководству, инвесторам, кредиторам и государственным органам получить целостное представление о финансовом положении и результатах деятельности группы компаний. В условиях усложнения корпоративных структур, глобализации рынков и цифровизации экономики значение консолидированной финансовой отчетности продолжает расти, превращая ее из формального пакета отчетности в стратегический инструмент управления. Принятие решений на основе консолидированных данных позволяет учитывать риски и возможности на уровне

всей группы, выявлять синергетические эффекты, оптимизировать инвестиционную и налоговую политику, а также эффективно распределять ресурсы между сегментами бизнеса.

На примере ПАО «Газпром» мы доказали, что консолидированная финансовая отчетность остается фундаментальной основой для принятия обоснованных управленческих решений. Ее дальнейшее совершенствование, основанное на цифровизации процессов, стандартизации методологии и внедрении автоматизированных решений, позволит повысить прозрачность корпоративного сектора, снизить риски и обеспечить стратегическую устойчивость бизнеса в динамичных экономических условиях. Таким образом, развитие системы консолидации является не только бухгалтерской задачей, но и важнейшим элементом повышения конкурентоспособности компаний на национальном и международном уровнях. Применение цифровых технологий и расширение нефинансовой отчетности делают процесс консолидации более актуальным для современной экономики и открывают новые возможности для развития корпоративного управления.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (дата обращения: 27.11.2025).
2. Федеральный закон от 06.12.2011 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103021/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/) (дата обращения: 27.11.2025).
3. Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193532/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193532/) (дата обращения: 27.11.2025).
4. Газпром. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО за 2022 год [Электронный ресурс], URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-ifrs-2022-12mnth-ru.pdf> (дата обращения: 27.11.2025).
5. Газпром. Раздел устойчивого развития и ESG [Электронный ресурс], URL: <https://www.gazprom.com/sustainability/sustainability-management/reports/> (дата обращения: 27.11.2025).
6. Вопросы консолидированной отчетности [Электронный ресурс], URL: <https://www.klerk.ru/user/2210441/665835/> (дата обращения: 27.11.2025).
7. Консолидированная финансовая отчетность [Электронный ресурс], URL: <https://assistentus.ru/buhuchet/konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost/> (дата обращения: 27.11.2025).
8. Крюкова И.В. Консолидированная отчетность: содержание, особенности и анализ основных показателей // *E-SCIO* №3(54) с 417-429. 2021 [Электронный ресурс], URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45652481> (дата обращения: 27.11.2025).
9. Миленья А.В. Консолидированная финансовая отчетность // *ЭКОНОМИКА.БИЗНЕС.ФИНАНСЫ* №1. 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44802885> (дата обращения: 27.11.2025).
10. Оптимизация финансовых операций – изучение программного обеспечения для финансовой консолидации. 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketresearchintellect.com/ru/blog/st>

reamlining-financial-operations-exploring-financial-consolidation-software/ (дата обращения: 27.11.2025).

11. Отчет ПАО «Газпром» за 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/report-s/2024/> (дата обращения: 27.11.2025).

### References

1. Federal Law No. 402-FZ dated 06.12.2011 "On Accounting", available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/) (Accessed 27 November 2025).
2. Federal Law No. 208-FZ dated 12/06/2011 "On Consolidated Financial Statements", available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103021/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/) (Accessed 27 November 2025).
3. Order of the Ministry of Finance of Russia dated December 28, 2015 No. 217n, available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193532/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193532/) (Accessed 27 November 2025).
4. Gazprom. Consolidated financial statements under IFRS for 2022, available at: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-ifrs-2022-12mnth-ru.pdf> (Accessed 27 November 2025).
5. Gazprom. Section on Sustainable Development and ESG, available at: <https://www.gazprom.com/sustainability/sustainability-management/reports/> (Accessed 27 November 2025).
6. Issues of consolidated financial statements, available at: <https://www.klerk.ru/user/2210441/665835/> (Accessed 27 November 2025).
7. Consolidated financial statements, available at: <https://assistentus.ru/buhuchet/konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost/> (Accessed 27 November 2025).
8. Kryukova I.V. (2021) "Consolidated financial statements: content, features and analysis of key indicators", *E-SCIO*, 3(54), 417-429, available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45652481> (Accessed 27 November 2025).
9. Milenkaya A.V. (2023) "Consolidated financial statements", *ECONOMICS.BUSINESS.FINANCE*, 1, available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44802885> (Accessed 27 November 2025).

10. Optimization of financial transactions – the study of software solutions for financial consolidation. 2024, available at: <https://www.marketresearchintellect.com/ru/blog/streamlining-financial-operations-exploring-financial-consolidation-software/> (Accessed 27 November 2025).

11. Gazprom PJSC 2024 Report, available at: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (Accessed 27 November 2025).

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Жигунова Наталья Викторовна**, кандидат технических наук, доцент кафедры “Финансы и учет”, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал) (г. Тула, Россия).

**Zhigunova Natalia Viktorovna**, PhD, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula Branch) (Tula, Russia).

УДК 338.45

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-9

Корытько Т.Ю.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Белгородский машиностроительный техникум,  
Россия, 308002, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 115

e-mail: taniakorytko@gmail.com

### Аннотация

В статье изучены и систематизированы теоретические и практические аспекты создания системы управления финансовой безопасностью предприятия. предприятий, основное значение приобретает стратегически ориентированное управление финансовой безопасностью. Результатом исследования является разработка структурно-логической схемы системы управления финансовой безопасностью предприятия. Ключевыми особенностями данной системы являются ее превентивная направленность и оценка по критериям надежности и эффективности. Выделены следующие этапы стратегического управления финансовой безопасностью предприятия: анализ и оценка, определение миссии, целей и задач стратегического управления финансовой безопасностью предприятия; оценка внешней и внутренней среды предприятия; формирование портфеля стратегий, их оценка и выбор оптимальной стратегии и оценка эффективности ее реализации. На основе этого формируется набор возможных стратегий, из которых выбирается наиболее подходящая. Предприятие уделяет приоритетное внимание совершенствованию механизмов управления финансовой безопасностью. Это обеспечивает поддержание устойчивого финансового состояния, характеризующегося оптимальным балансом между ликвидностью и доходностью. В связи с этим возникает потребность в исследовании результативности управления финансовой безопасностью предприятия, используя при этом методический аппарат IDEF0. Научная новизна представленных результатов состоит в разработке модели, направленной на повышение эффективности управления финансовой безопасностью предприятия посредством формирования комплекса обоснованных управленческих решений. Практическая значимость данной модели проявляется в определении направлений совершенствования процесса управления финансовой безопасностью на предприятии.

**Ключевые слова:** стратегия, финансовая безопасность, управление, методология IDEF0, бизнес-процесс, экономическая безопасность

**Информация для цитирования:** Корытько Т.Ю. Стратегический подход к управлению финансовой безопасностью предприятия // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 100-110. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-9

Tetyana Yu. Korytko

## A STRATEGIC APPROACH TO MANAGING A COMPANY'S FINANCIAL SECURITY

Belgorod Machine-Building College,  
115 Bogdan Khmel'nitsky Ave., Belgorod, 308002, Russia

e-mail: taniakorytko@gmail.com

### Abstract

The article examines and systematizes the theoretical and practical aspects of creating an enterprise financial security management system. For enterprises, strategically oriented financial security management is of primary importance. The study resulted in the development of a structural and logical diagram of the enterprise financial security management system. This system's key features are its preventive focus and its assessments, which are based on reliability and efficiency criteria. The following stages of strategic management of a company's financial security are distinguished: analysis and assessment, definition of the mission, goals and objectives of strategic management of enterprise financial security; assessment of the external and internal environment of the enterprise; formation of a portfolio of strategies, their assessment and selection of the optimal strategy and assessment of the effectiveness of its implementation. Based on this, a set of possible strategies is formed, from which the most suitable one is selected. The company gives priority attention to improving financial security management mechanisms. This ensures the maintenance of a stable financial position, characterized by an optimal balance between liquidity and profitability. In this regard, there is a need to study the effectiveness of company's financial security management, using the IDEF0 methodological apparatus. The scientific novelty of the presented results lies in the development of a model aimed at improving the effectiveness of company's financial security management by formulating a set of sound management decisions. The practical significance of this model lies in identifying areas for improving the company's financial security management process.

**Key words:** strategy; financial security; management; IDEF0 methodology; business process; economic security

**Information for citation:** Korytko T.Yu. "A Strategic Approach to Managing a Company's Financial Security", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 100-110, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-9

### Введение

Финансовая безопасность предприятия как основной элемент его экономической безопасности представляет собой сложную систему, в основе которой лежат денежные интересы предприятия. В системе финансовых интересов предприятия наибольшее значимо его стабильное функционирование, которое обеспечивается устойчивым финансовым состоянием, минимизацией негативных воздействий,

увеличением прибыли и дальнейшим развитием его деятельности.

Для обеспечения надежной оценки финансовой безопасности предприятия необходимо проводить всесторонний анализ его финансово-экономического положения. Это положение, в свою очередь, определяется слаженной работой всех составляющих предприятия – от ресурсов и производственных процессов до отдельных структурных единиц. Таким образом, оценка

финансовой безопасности должна охватывать все ключевые аспекты деятельности предприятия.

Обеспечение финансовой безопасности предприятия требует эффективного управления и снижения рисков во всех аспектах его функционирования. Создание и внедрение комплексной системы финансовой безопасности является залогом долгосрочного и стабильного роста, что способствует укреплению рыночных позиций.

Вопросам обеспечения финансовой безопасности предприятий посвящено значительное количество научных публикаций как отечественных, так и зарубежных авторов. В частности, широко рассматриваются сущность понятия финансовой безопасности, ее особенности для предприятий, основные ее составляющие [Крохичева Г.Е. и др., 2016; Курчашов В.В., Терешкина О.С., 2024; Никитская Е.Ф., 2023]. Значительное количество работ сосредоточено в области исследования опасностей и угроз [Березин Г.С., 2020; Денисова Н.А., 2024; Решетняк Л.А., Корытько Т.Ю., Шульга Н.Н., 2024]. Другие ученые рассматривают финансовую безопасность предприятия как системное образование или характеризуют механизм ее обеспечения. В частности, этому вопросу посвящены работы [Абелова Л.А., Захаркина Р.А., Катайкина Н.Н., 2021; Алцыбева И.Г., 2021; Ereemeeva S.S., 2019]. Достаточно часто встречаются публикации, в которых внимание ученых акцентируется на отдельных прикладных аспектах обеспечения финансовой безопасности предприятий [Еремеева С.С., 2019; Корытько Т.Ю., Емельяненко И.С., Шевчук Е.В., 2023; Тхалиджоков Э. Х.].

На основе обзора различных концепций, изложенных в источниках, предлагается их условное деление на следующие группы:

– в рамках комплексной системы экономической безопасности предприятия, финансовая безопасность занимает ключевое место, и ее поддержание осуществляется на

основе набора управленческих механизмов;  
– управление финансовой безопасностью предприятия, как самостоятельной функцией, направлено на обеспечение его способности к рациональному и продуктивному использованию всех доступных ресурсов;

– сущность финансовой безопасности предприятия заключается в достижении такого уровня стабильности (ресурсов, процессов, интересов, общей жизнеспособности), который гарантирует эффективную защиту от дестабилизирующих факторов, исходящих как из внешней среды, так и изнутри предприятий;

– финансовая безопасность предприятия представляет собой комплекс мероприятий по идентификации, оценке и минимизации потенциальных угроз для ее финансового положения;

– финансовая безопасность предприятия рассматривается как итеративный процесс, сущность которого заключается в формировании и поддержании такого финансового состояния, которое обеспечивает его операционную устойчивость и макроэкономическое равновесие;

– финансовая безопасность предприятия рассматривается как **система**, где главное – это наличие достаточного объема финансовых средств и оптимальное взаимодействие всех ее компонентов;

– финансовая безопасность предприятия представляет собой совокупность стратегических и тактических мероприятий, инструментария и ресурсов, направленных на обеспечение устойчивости и защиты экономических интересов предприятия.

Таким образом, под финансовой безопасностью предприятия следует понимать состояние, при котором через эффективное использование всех имеющихся ресурсов и принятие адекватных, в каждой конкретной ситуации, управленческих решений формируется равновесие, поддерживается устойчивость и

стабильность, обеспечивается надежность системы для достижения поставленных целей и задач, реализации стратегии развития путем применения мер своевременного распознавания угроз и уменьшения рисков.

Несмотря на многочисленные труды ученых, данная тема остается актуальной и требует дальнейших методических разработок для повышения эффективности формирования стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия в условиях неопределенности.

### **Цель работы**

Цель статьи состоит в разработке системы управления финансовой безопасностью предприятия, которая позволит сформировать комплекс обоснованных управленческих решений в направлении обеспечения надлежащего уровня финансовой безопасности при определенной стратегии и служит инструментом повышения качества принимаемых стратегических альтернатив развития на основе неслучайного выбора наиболее существенных управленческих мероприятий, которые адекватны текущей ситуации и с учетом прогнозных состояний в будущем.

Необходимо отметить, что проблема управления финансовой безопасности остается недостаточно исследованной. На наш взгляд, является целесообразным разработать систему управления финансовой безопасностью предприятия, основанную на использовании методологии IDEF0.

### **Материалы и методы исследования**

Управление финансовой безопасностью предприятия интегрировано в общую систему управления экономической безопасностью, представляя собой ее ключевую функциональную подсистему. Эффективность данной подсистемы критически важна для успешной реализации всех управленческих решений в финансовой сфере деятельности предприятия.

Ключевая функция системы управления финансовой безопасностью предприятий заключается в ее превентивной направленности. При этом, фундаментальными критериями для ее оценки выступают надежность и результативность.

– обеспечение стабильной работы предприятий, сбережений и увеличение объема финансов и материальных ценностей;

– предупреждение кризисных ситуаций [Денисова Н.А., 2024].

Структурно-логическая схема системы управления финансовой безопасностью предприятия представлена на Рисунке 1.

Цели и задачи управления финансовой безопасностью основываются на взаимозависимости финансовых интересов и финансовых потребностей предприятия и производны от основных целей деятельности предприятия [11]. Основной целью управления является защита финансовых интересов предприятия от негативного влияния внутренних и внешних угроз и обеспечения долгосрочного финансового равновесия и устойчивого развития. Таким образом, финансовые интересы предприятия определяются и формируются при формулировке ключевых тактических целей.

Эффективное управление финансовой безопасностью основано на ряде фундаментальных положений. К ним относятся: проектно-ориентированный подход, признание собственных финансовых интересов как неотъемлемой части миссии предприятия, глубокая интеграция подсистемы финансовой безопасности в общую экономическую систему управления, гармонизация финансовых интересов между руководством и структурными подразделениями, равномерное распределение финансовой ответственности за достижение необходимого уровня безопасности между всеми сотрудниками и руководством, а также постоянный контроль за ее состоянием.



Рис. 1. Структурно-логическая схема системы управления финансовой безопасностью предприятия

Fig. 1. Structural and logical diagram of the enterprise financial security system

Управление финансовой безопасностью предприятия характеризуется наличием специфических объектов и субъектов. При формировании общей системы управления предприятием объектом

выступает финансовая деятельность предприятия в целом [Корытько Т.Ю., Емельяненко И.С., Шевчук Е.В., 2023]. В то же время финансовая деятельность – это процессы, на которые направлены функции

подсистемы финансовой безопасности.

«Объектами управления в системе обеспечения финансовой безопасности предприятия выступают приоритетные финансовые интересы, а также риски и угрозы, которые негативно влияют или могут в будущем повлиять на финансовые интересы предприятия. Субъектом управления финансовой безопасностью предприятия является менеджмент предприятия и его персонал» [Чепурков, В. А., 2021].

Таким образом, под управлением финансовой безопасностью следует понимать систему принципов и методов формирования и реализации управленческих решений, связанных с обеспечением постоянного роста прибыли, поддержанием платежеспособности и кредитоспособности, сохранения финансового равновесия, управления и оптимизации рисков.

В условиях жесткой конкуренции предприятия постоянно ищут пути получения результата от своей деятельности, стремясь к достижению лидирующих позиций. В современной практике моделирование управления финансовой безопасности предприятия для обозначения объектов моделирования целесообразно использовать «бизнес-процесс».

Одной из наиболее распространенных методологий для создания функциональных моделей (описаний) сложных систем и процессов является методология IDEF0. «Модель в нотации IDEF0 представляет собой совокупность иерархически упорядоченных и взаимосвязанных диаграмм. Процесс моделирования системы начинается с построения контекстной диаграммы, то есть наиболее абстрактного уровня описания системы в целом» [Корытько Т.Ю., 2024].

Структурно-функциональное моделирование процессов управления, реализовано по стандарту IDEF0 с использованием программного продукта Ramus, начинается с контекстной диаграммы (рис. 2).

Первым этапом процесса управления финансовой безопасностью предприятия является создание базы знаний. Основой информационного обеспечения является информационная база характеризует ресурсы, находящиеся под определенным управлением.

Собранные данные являются однородными, достоверными и объективно необходимыми для разных пользователей.

В рамках предложенного процесса по обеспечению финансовой безопасности предприятия, следующий шаг заключается в разработке плана управления ею. Данный этап детализирует последовательность действий, которые будут реализованы для принятия эффективных управленческих решений (рис. 3).

Модель управления финансовой безопасностью предприятия базируется на оценке угроз из внешней и внутренней среды. Этот процесс путем определения частичных показателей, составляющих финансовой безопасности предприятия, а завершающим этапом является определение направлений улучшения ситуации.

Результатом является отчет о состоянии финансовой безопасности и рекомендации по управлению финансовой безопасностью.

Это рациональное управленческое решение, которое направляет, координирует и стимулирует деятельность компании. Обязательным условием эффективных управленческих решений есть их должное обоснование.

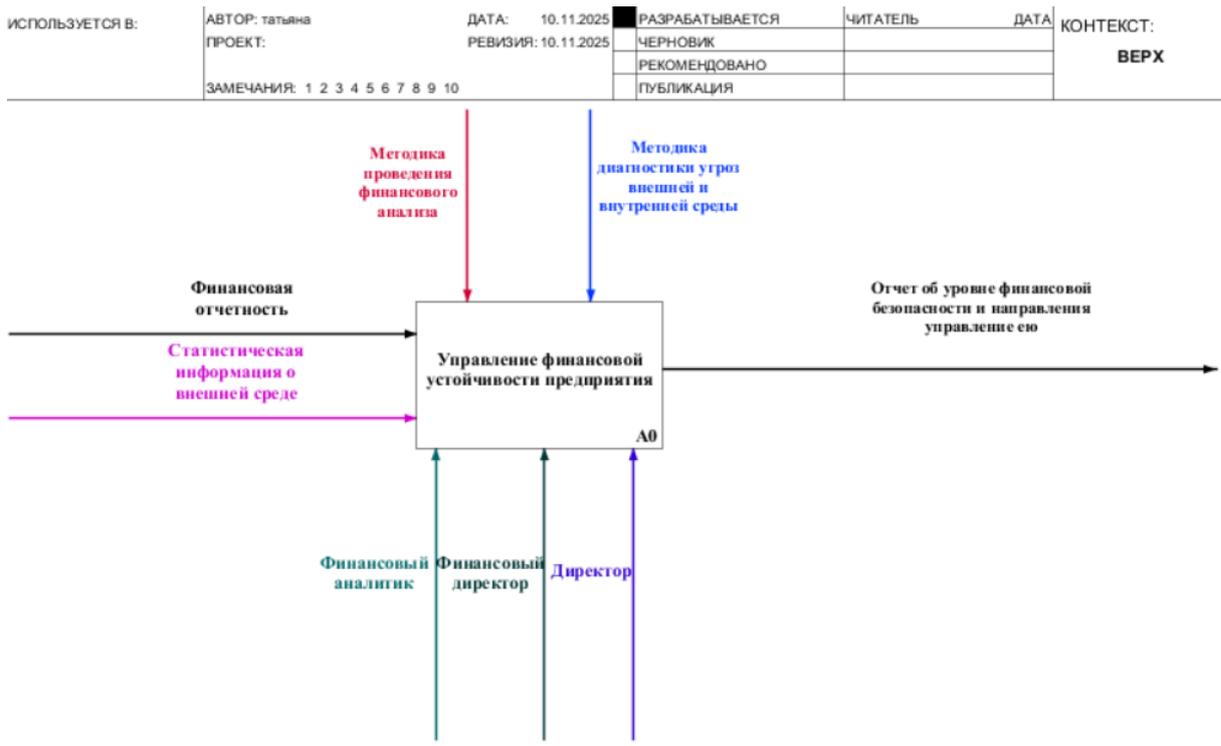


Рис. 2. Контекстная диаграмма процесса управления финансовой безопасностью предприятия  
 Fig. 2. Context diagram of the company's financial security management process

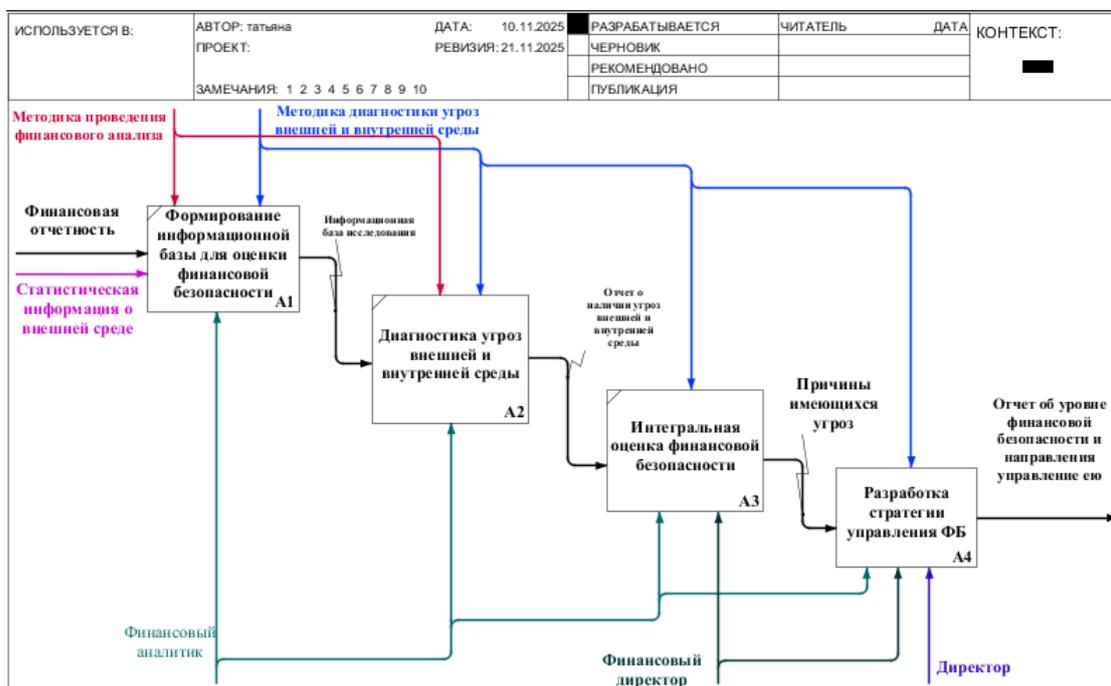


Рис. 3. Процесс управления финансовой безопасностью предприятия  
 Fig. 3. The process of managing the financial security of a company

На рисунках 2–3 представлена модель «как есть» (AS-IS). Анализ существующих процессов важен при работе над созданием или улучшением систем. Создание такой

модели AS-IS помогает понять, какие именно процессы действуют на предприятии, какие данные (информационные объекты) используются

для выполнения этих процессов на разных уровнях детализации.

В рамках стратегического управления, мониторинг происходит непрерывно на протяжении всего периода реализации стратегии. При этом процесс выполнения стратегических инициатив проходит анализ и оценку соответствия стратегическому плану и степени достижения поставленных целей.

На заключительном этапе необходимо осуществлять мониторинг. Данный процесс охватывает анализ и оценку степени финансовой безопасности предприятия, выявление итогов реализации стратегии с последующим сопоставлением их с заданными нормативами, а также корректировку стратегии и разработку соответствующих корректирующих мер.

Стратегия управления финансовой безопасностью предприятия включает меры по стабилизации финансового состояния предприятия и его платежеспособности в условиях неблагоприятных изменений среды функционирования. Скорректированная с

учетом неблагоприятных факторов стратегия управления финансовой безопасности предприятия должна обеспечивать высокие темпы операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в будущем. Основой стратегии управления финансовой безопасностью является поиск, рационального использования и управления структурой финансовых ресурсов (капитала) предприятия с целью повышения его платежеспособности и финансовой устойчивости.

Стратегия управления финансовой безопасностью является направляющим вектором управления предприятием, и без ее надлежащего формирования практически невозможно обходить финансовые проблемы при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности в конкурентной рыночной среде.

Процесс разработки стратегий управления финансовой безопасностью предприятия представлен на рисунке 4.

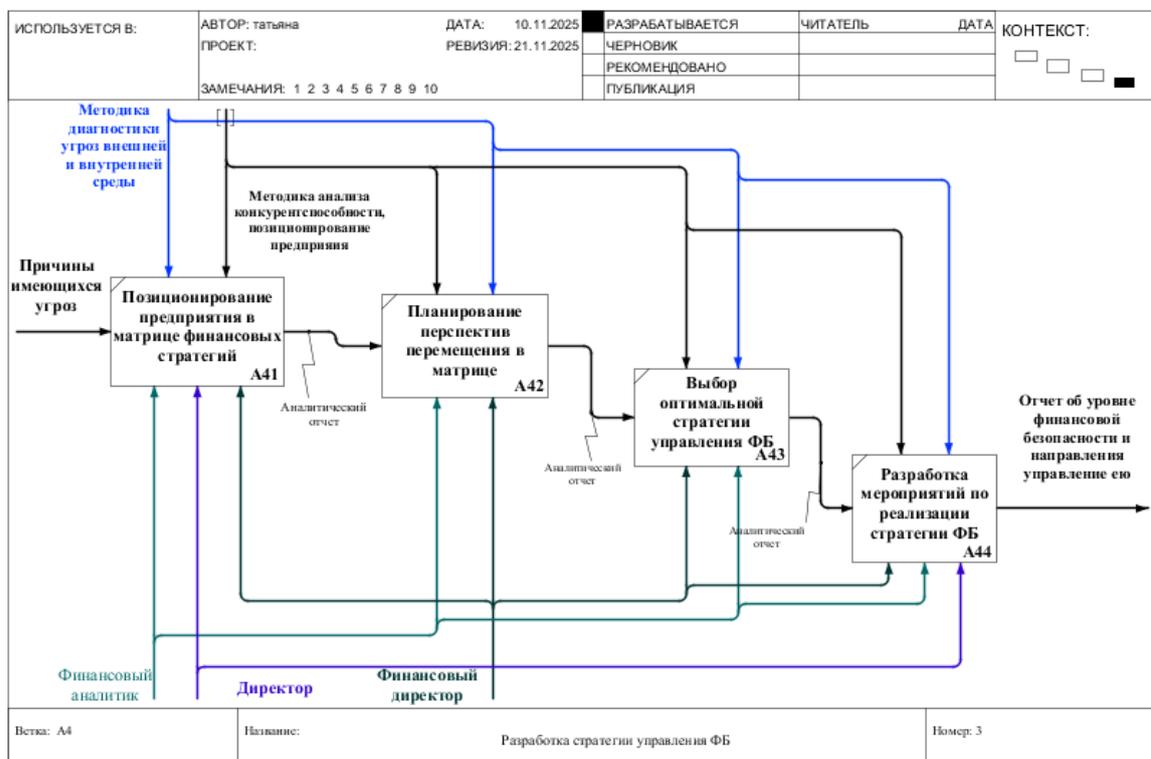


Рис. 4. Процесс разработки стратегии управления безопасностью предприятия  
 Fig. 4. The process of developing a company's security management strategy

Следовательно, предложен подход к управлению финансовой безопасностью предприятий позволяет формализовать процесс управления финансовой безопасностью и одновременно гарантирует повышение качества принятия управленческих решений в процессе хозяйственной деятельности предприятия на основе четкой стратегии развитию предприятия.

Важным преимуществом предлагаемого методического подхода к управлению финансовой безопасностью предприятий представляет собой детальное описание действий в процессе достижение необходимого уровня финансовой безопасности, основанного на реализации последовательных этапов, нацеленных на стратегическое развитие компании.

### **Заключение**

Следовательно, эффективное управление финансовой безопасностью предприятия является основой его устойчивого роста и сохранения конкурентных преимуществ на рынке. Ключевые современные подходы к обеспечению финансовой безопасности – риск-менеджмент, стратегическое планирование, управление активами и пассивами, управление изменениями и информационно-аналитическая модель – требуют комплексного и системного применения. Использование этих моделей позволяет предприятиям не только реагировать на текущие вызовы, но и прогнозировать потенциальные угрозы и адаптироваться к изменениям в бизнес-среде. Обеспечение финансовой безопасности в современных условиях требует от предприятий не только применения передовых информационных технологий и методик анализа, но и постоянного развития компетенций своих сотрудников, разработки адекватных правил и процедур в соответствии с регулятивными требованиями. Интеграция и синергия разных подходов и технологий в рамках одной системы управления обеспечивает не

только решение краткосрочных задач, но и подготовку к долгосрочным вызовам.

Обеспечение финансовой безопасности предприятия требует создания и внедрения специализированной системы управления ею. Эта система является неотъемлемым элементом общей структуры управления предприятием и, без сомнения, играет в ней ключевую роль.

Представленная структурно-функциональная модель управления финансовой безопасностью предприятия включает в себя этап позиционирования организации в матрице стратегического планирования, основанный на прогнозировании перспектив и последующей разработке комплекса мер по достижению поставленных целей

Разработанная модель управления финансовой безопасностью предприятия демонстрирует потенциальные пути оптимизации управленческих процессов. Ее применение направлено на достижение поставленных стратегических целей и повышение эффективности текущих финансовых результатов.

### **Список литературы**

1. Абелова Л.А., Захаркина Р.А., Катайкина Н.Н. Оценка финансовой безопасности кредитной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5-1. С. 5–12.
2. Алцыбеева И.Г. Обеспечение экономической безопасности организации на основе формирования стратегии ее развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2021. 24 с.
3. Березин Г. С. Понятие и сущность финансовой безопасности экономических субъектов // Экономика и социум. 2020. №3 (70). С. 580.
4. Денисова Н.А. Факторы, определяющие взаимосвязь финансовой безопасности на микро- и макро- уровне // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 4. С. 29.
5. Еремеева С. С. Финансовая безопасность предприятия как основной критерий его экономической безопасности // Финансы и учетная политика. 2019. № 5 (9). С. 17-21.

6. Корытько Т.Ю., Емельяненко И.С., Шевчук Е.В. Механизм управления финансовым потенциалом предприятия. Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т 9. № 2. С. 116-124. doi: 10.18413/2409-1634-2022-9-2-0-11

7. Корытько Т.Ю. Моделирование стратегии управления финансовой безопасностью предприятия // Научный результат. Экономические исследования. 2024. Т. 10. № 3. С. 71-84.

8. Крохичева Г.Е., Архипов Э.Л., Зенцова К.С., Новикова Е.И. Финансовая безопасность в системе экономической безопасности // Экономические науки. 2016. № 3 (20). С. 108–111.

9. Курчашов В. В., Терешкина О. С. Понятие и сущность финансовой безопасности организации // Вестник науки. 2024. №4 (73). С. 41.

10. Никитская Е.Ф. Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов: макроэкономические аспекты // Федерализм. 2023. Т. 28. № 1 (109). С. 153–171.

11. Решетняк Л.А., Корытько Т.Ю., Шульга Н.Н. Моделирование процесса управления оборотными активами предприятия // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. 2024. Выпуск 1 (45). С. 112–122.

12. Тхалиджоков Э. Х. Понятие и сущность финансовой безопасности и финансового суверенитета соотношения понятий// Вестник науки. 2023. №4 (61). С. 45.

13. Чепурков, В. А. Сущность понятия финансовая безопасность и ее роль в защите интересов хозяйствующего субъекта / В. А. Чепурков // Приоритеты мировой науки: новые подходы и актуальные исследования : сборник научных трудов по материалам XXII Международной научно-практической конференции, Анапа, 30 октября 2021 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2021. – С. 20-24.

14. Чувашлова М.В., Васяева А.А., Горловская Е.А., Починова М.А. Роль финансовой безопасности в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. 2021. №10(2). С. 70-83. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-2-70-83>

15. Emelyanenko I., Korytko T., Novoseltseva E., Shevchuk E. Methodological support for assessing the level of economic security of an enterprise. International Scientific Conference "Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East" (AFE-2022). Volume 371. E3S Web of Conferences. 2023. № 371 doi:10.1051/e3sconf/202337105070

16. Eremeeva S.S. Financial security of the enterprise as the main criterion for its economic security // Finance and accounting policy. 2019. Issue №5. S.17-20.

### References

1. Abelova L.A., Zakharkina R.A., Kataikina N.N. (2021) *Otsenka finansovoy bezopasnosti kreditnoy organizatsii*. Vestnik Altajskoy akademii ekonomiki i prava. 5-1. 5–12

2. Altsybeeveva I.G. (2021) *Obespechenie ekonomicheskoy bezopasnosti organizatsii na osnove formirovaniya strategii ee razvitiya*: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. Nizhnij Novgorod. 24.

3. Berezin G. S. (2020) *Ponyatie i sushchnost finansovoy bezopasnosti ekonomicheskikh subiektov* // Ekonomika i socium. (70). 580

4. Denisova N.A. (2024) *Factory, opredelyayushchie vzaimosvyaz finansovoy bezopasnosti na mikro- i makro- urovne*. Human Progress. 10. 4. 29.

5. Eremeeva S.S. (2019) *Finansovaya bezopasnost predpriyatiya kak osnovnoy kriteriy ego ekonomicheskoy bezopasnosti*. Finansy i uchelnaya politika. 5 (9). 17-21.

6. Korytko T.YU., Emelyanenko I.S., Shevchuk E.V. (2023) *Mekhanizm upravleniya finansovym potentsialom predpriyatiya*. Nauchnyy rezultat. Ekonomicheskie issledovaniya. 9. 2. 116-124. doi: 10.18413/2409-1634-2022-9-2-0-11.

7. Korytko T.YU. (2024) *Modelirovanie strategii upravleniya finansovoy bezopasnostyu predpriyatiya*. Nauchnyy rezultat. Ekonomicheskie issledovaniya. 10. 3. 71-84.

8. Krohicheva G.E., Arhipov E.L., Zencova K.S., Novikova E.I. (2016) *Finansovaya bezopasnost v sisteme ekonomicheskoy bezopasnosti*. Ekonomicheskie nauki. 3 (20). 108–111.

9. Kurchashov V. V., Teryoshkina O. S. (2024) *Ponyatie i sushchnost finansovoy bezopasnosti organizatsii*. Vestnik nauki. 4 (73). 41.

10. Nikitskaya E.F. (2023) *Finansovaya bezopasnost hozyaistvuyushchih subiektov*:

*makroekonomicheskie aspekty*. Federalizm. 28. 1 (109). 153–171.

11. Reshetnyak L.A., Korytko T.YU., Shulga N.N. (2024) *Modelirovanie protsessa upravleniya oborotnymi aktivami predpriyatiya*. Innovatsii v APK: problemy i perspektivy. 1 (45). 112–122.

12. Thalidzhokov E. H. (2023) *Ponyatie i sushchnost finansovoy bezopasnosti i finansovogo suvereniteta sootnosheniya ponyatiy*. Vestnik nauki. 4 (61). 45.

13. Chepurkov, V. A. (2021) *Sushchnost ponyatiya finansovaya bezopasnost i eyo rol v zashchite interesov hozyaistvuyushchego subiekta*. Prioritety mirovoy nauki: novye podhody i aktualnye issledovaniya: sbornik nauchnykh trudov po materialam XXII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Anapa, 30 oktyabrya 2021 goda. – Anapa: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennostyu «Nauchno-issledovatel'skiy tsentr ekonomicheskikh i sotsialnykh protsessov» v Yuzhnom Federalnom okruge, 20-24.

14. Chuvashlova M.V., Vasyaeva A.A., Gorlovskaya E.A., Pochinova M.A. (2021) *Rol finansovoy bezopasnosti v sisteme ekonomicheskoy*

*bezopasnosti hozyaistvuyushchego subiekta* // Siberian Journal of Economic and Business Studies / Sibirskiy zhurnal ekonomicheskikh i biznes-issledovaniy. 10(2). 70-83

15. Emelyanenko I., Korytko T., Novoseltseva E., Shevchuk E. (2023) *Methodological support for assessing the level of economic security of an enterprise*. E3S Web of Conferences. 2023. 371 doi:10.1051/e3sconf/202337105070

16. Eremeeva S.S. (2019) *Financial security of the enterprise as the main criterion for its economic security*. Finance and accounting policy. 5. 17-20.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Корытько Татьяна Юрьевна**, доцент, кандидат экономических наук, преподаватель Белгородского машиностроительного техникума  
**Tetyana Yu. Korytko**, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Lecturer, Belgorod Machine-Building College

**ФИНАНСЫ**  
**FINANCE**

УДК 336.7

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-0

Головко О.А.

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ «ЗЕЛЕНОГО»  
ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»  
Россия, 308006, г. Белгород, ул. Волчанская, 165

e-mail: 1769852@bsuedu.ru

**Аннотация**

Целью статьи является разработка методики комплексной оценки развития «зеленого» финансирования в Российской Федерации с учетом институциональных, рыночных и результативных параметров. На основе критического анализа российской и зарубежной литературы, нормативной базы и статистических данных предложен систему из трех блоков показателей: (1) институционально нормативный уровень развития «зеленого» финансирования; (2) финансово рыночные параметры (масштаб и структура инструментов); (3) экологические и социально экономические результаты. Для каждого блока сформированы частные индексы и предложена интегральная оценка уровня развития «зеленого» финансирования в РФ. Методика опирается на национальную таксономию проектов устойчивого (в том числе «зеленого») развития, данные Банка России, ВЭБ.РФ, Московской биржи и международных организаций. Показано, что, несмотря на наличие сформированной нормативной базы и рост объемов «зеленых» инструментов, развитие «зеленого» финансирования в РФ сдерживается фрагментарностью статистики, отсутствием единых стандартов раскрытия информации и ограниченным набором рыночных индикаторов. Предложенный методический подход позволяет повысить сопоставимость оценок по годам и между странами, а также может быть использован регуляторами и участниками рынка для мониторинга и планирования.

**Ключевые слова:** зеленое финансирование, зеленые облигации, зеленые кредиты, зеленые инструменты, таксономия, устойчивое развитие, методика оценки, ESG.

**Информация для цитирования:** Головко О.А. Методика оценки развития «зеленого» финансирования в Российской Федерации // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 111-118. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-0

Oksana A. Golovko

## METHODOLOGY FOR ASSESSING THE DEVELOPMENT OF GREEN FINANCING IN THE RUSSIAN FEDERATION

Belenergomash-BZEM LLC,  
165 Volchanskaya St., Belgorod, 308006, Russia

e-mail: 1769852@bsuedu.ru

### Abstract

The objective of the article is to develop a methodology for a comprehensive assessment of the development of green financing in the Russian Federation, taking into account institutional, market, and performance parameters. Based on a critical analysis of Russian and foreign literature, the regulatory framework, and statistical data, a system of three blocks of indicators is proposed: (1) the institutional and regulatory level of green financing development; (2) financial and market parameters (scale and structure of instruments); (3) environmental and socio-economic results. For each block, private indices were formed, and an integral assessment of the level of development of green financing in the Russian Federation was proposed. The methodology is based on the national taxonomy of sustainable (including green) development projects, data from the Bank of Russia, VEB.RF, Moscow Exchange, and international organizations. It is shown that, despite the presence of a well-established regulatory framework and the growth in the volume of green instruments, the development of green financing in the Russian Federation is hampered by fragmented statistics, the lack of uniform standards for information disclosure, and a limited set of market indicators. The proposed methodological approach improves the comparability of assessments across years and countries and can be used by regulators and market participants for monitoring and planning.

**Key words:** green finance; green bonds; green loans; green instruments; taxonomy; sustainable development; assessment methodology; ESG

**Information for citation:** Golovko O.A. "Methodology for assessing the development of green financing in the Russian Federation", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 111-118, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-0

### Введение

Ускоряющееся изменение климата, усиливающиеся экологические риски и возрастающие требования к устойчивости финансовых потоков формируют запрос на расширение «зеленого» финансирования и повышение его эффективности [Крылова, Прудникова, Сергеева, 2022; Chernobay, 2024]. Развитие «зеленых» финансовых инструментов становится одним из ключевых механизмов структурной трансформации экономики в направлении низкоуглеродной модели роста [Прудникова, 2024].

В РФ за последние годы сформированы базовые элементы инфраструктуры «зеленого» финансирования: принята национальная таксономия зеленых и адаптационных проектов (Постановление Правительства РФ № 1587 от 21.09.2021), действует Сектор устойчивого развития Московской биржи, развивается рынок «зеленых» облигаций и кредитов, реализуются программы субсидирования процентных ставок и поддержки «зеленых» проектов через Минпромторг РФ и ДОМ.РФ [Биткина, Румянцева и др., 2024]. Вместе с тем отсутствует унифицированная,

методологически выверенная система оценки развития «зеленого» финансирования, позволяющая сопоставлять динамику по годам и сценариям, сравнивать российские показатели с зарубежной практикой, увязывать объемы «зеленых» финансовых потоков с достигнутыми экологическими эффектами.

Имеющиеся исследования в основном фокусируются либо на обзорном анализе инструментов и рынков [Макарова, Будрите, 2025; Chernobay, 2024], либо на отдельных элементах инфраструктуры – зеленой таксономии [Биткина, Щербаченко, 2025], роли банков [Румянцева и др., 2024]. Возникает разрыв между быстро развивающейся практикой и отсутствием стандартизированной методики оценки степени развития «зеленого» финансирования на национальном уровне.

*Целью настоящей работы* является разработка интегральной методики оценки развития «зеленого» финансирования в Российской Федерации, учитывающей нормативно-институциональную, рыночную и результативную составляющие.

В научной литературе «зеленое» финансирование трактуется как совокупность финансовых отношений и инструментов, обеспечивающих мобилизацию ресурсов для проектов, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду и адаптацию к изменению климата [Archipova, 2017; Porfiryev, 2016; Wang, Zhi, 2016]. Российские авторы подчеркивают междисциплинарный характер «зеленых» финансов, находящихся на стыке экологической политики, финансового рынка и корпоративного управления [Рубцов и др., 2024; Вовченко и др., 2023; Биткина, Щербаченко, 2025].

На уровне регуляторов «зеленое» финансирование связывается с применением таксономии проектов устойчивого (в том числе «зеленого») развития, развитием линейки «зеленых» и ESG-инструментов (облигации, кредиты, страхование, фонды), внедрением стандартов раскрытия

нефинансовой информации и систем ESG-рисков [Концепция организации... , 2019; Банк России, 2023].

Рассматривая международную практику оценки «зеленого» финансирования можем утверждать, что она опирается на агрегированные объемы «устойчивого долга» и его структуру (green, social, sustainability, sustainability-linked инструменты) [Climate Bonds Initiative, 2023; Statista, 2023], долю «зеленых» активов в портфелях банков и институциональных инвесторов [EBA Report, 2023; The Banker, 2023], индикаторы климатического финансирования (climate finance) и прирост инвестиций в природно-ориентированные решения [CPI, 2024; Chausson et al., 2023].

Однако единая, признанная на международном уровне методика измерения «уровня развития» зеленого финансирования отсутствует, а оценки носят фрагментарный характер. В российских условиях задача усложняется дефицитом сопоставимой статистики, различиями в определениях и границах «зеленых» инструментов [Прудникова, 2023; Чернобай, 2024]. В этих условиях разработка системной, многоуровневой методики оценки развития «зеленого» финансирования в РФ приобретает не только академическое, но и прикладное значение для регуляторов, банковского сектора и корпоративных эмитентов.

### Основная часть

Методологические подходы к оценке развития «зеленого» финансирования должны строиться на нескольких принципах.

Принцип системности подразумевает учет всей цепочки «зеленого» финансирования от нормативной базы, через рыночную инфраструктуру и инструменты до экологических и социально-экономических результатов [Витязева, 2023; Воронкова, 2024].

Не менее важный принцип иерархичности выражен в выделении трех уровней показателей таких как интегральный индекс развития «зеленого»

финансирования, блоковые индексы (институциональный, рыночный, результативный), частные индикаторы по каждому блоку.

Сопоставимость отражает использование показателей, которые могут рассчитываться ежегодно на основе общедоступных источников: Банк России, Минфин РФ, ВЭБ.РФ, Московская биржа, международные базы (Climate Bonds Initiative, Statista и др.).

Принцип связанности с национальной таксономией раскрывает «зеленые» инструменты и проекты, которые учитывают верификацию в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 1587 и действующими отраслевыми критериями [Биткина, Щербаченко, 2025; Боркова и др., 2024].

Используя вышеперечисленные принципы, приведем три уровня оценивания результатов зеленого финансирования: макроуровень, характеризующий масштаб и структуру рынка зеленого финансирования в экономике в целом, мезоуровень, который отражает развитие зеленых финансов в разрезе секторов, регионов и отдельных сегментов финансового рынка и микроуровень, позволяющий описать практики отдельных финансовых организаций и эмитентов (объемы, политика, раскрытие информации).

Исследуя труды отечественных ученых А.В. Биткина, П.С. Щербаченко, А.А. Витязева, Н.Г.Вовченко и др., занимающихся анализом российской практики определения эффективности зеленой политики, составим авторскую систему индикаторов.

В рамках настоящей статьи основное внимание уделяется макроуровню, как наиболее значимому для решения задач национальной статистики и государственной политики.

$$I_{ZF} = W_1 I_{inst} + W_2 I_{mkt} + W_3 I_{res}, \quad (1)$$

где  $I_{ZF}$  – совокупный индекс «зеленого» финансирования;

$I_{inst}$  – институционально-нормативный индекс;

$I_{mkt}$  – рыночный индекс «зеленого» финансирования;

$I_{res}$  – индекс результативности (экологические и социально-экономические эффекты);

$$W_i – \text{веса блоков } \sum w_i = 1.$$

На первом этапе предлагается использовать равные веса  $w_1 = w_2 = w_3 = 1/3$ . В дальнейшем веса могут уточняться экспертным путем (например, методом парных сравнений или АНР) с учетом приоритетов политики и доступности данных.

Институциональный индекс отражает глубину и качественный уровень и отражает правовое регулирование «зеленого» финансирования, развитие таксономии, наличие процедур верификации и сертификации, стандарты раскрытия информации, степень интеграции «зеленых» критериев в политику регуляторов и госпрограмм.

*Институционально-нормативный блок*  $I_{inst}$  рассчитывается как среднее нормированных индикаторов:

$$I_{inst} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 X_j \quad (2)$$

$X_1$  – уровень разработанности нормативно-правовой базы (количество ключевых актов, полнота охвата секторов таксономией, наличие подзаконных актов по верификации);

$X_2$  – развитость системы верификации (число аккредитованных верификаторов, объем верифицированных выпусков к общему объему ESG-инструментов)

$X_3$  – степень интеграции «зеленых» критериев в регулирование финансового сектора (учет ESG-факторов в надзорных практиках, рекомендациях по раскрытию нефинансовой информации, стресс-тестах) [Банк России, 2023];

$X_4$  – институциональная поддержка (наличие специализированных структур: ВЭБ.РФ как методологический центр, профильные подразделения в министерствах, рабочие группы и др.);

$X_5$  – участие в международных инициативах и степень гармонизации российской таксономии с международными стандартами (EU Taxonomy, ICMA GBP, SBI, модель ЕАЭС и др.).

Нормирование может проводиться по методу «минимум–максимум» относительно целевых и фактических значений или на основе экспертных шкал (0; 0,25; 0,5; 0,75; 1) при качественной оценке.

Рыночный индекс «зеленого» финансирования  $I_{mkt}$  отражает масштаб и структуру «зеленых» финансовых инструментов. Опираясь на исследования [Макарова, Будрите, 2025; Чернобай, 2024; Богачева, Смородинов, 2018; SBI, 2023].

$$I_{mkt} = \frac{1}{8} \sum_{j=1}^8 Y_j \quad (3)$$

Предлагается формировать индекс  $I_{mkt}$  из следующих показателей:

$Y_1$  – объем рынка «зеленых» облигаций в РФ (в текущих ценах), млрд;

$Y_2$  – объем рынка «зеленых» кредитов и ESG-кредитов, млрд;

$Y_3$  – доля «зеленых» инструментов в общем объеме устойчивого долга (ESG-облигаций и кредитов), %;

$Y_4$  – доля «зеленых» инструментов в общем объеме долгового рынка РФ, % (по данным Московской биржи и Банка России);

$Y_5$  – диверсификация инструментов: число типов «зеленых» продуктов (облигации, кредиты, ипотека, проектное финансирование, «зеленые» фонды, страховые продукты, структурные продукты) [Акимов, 2024; Чернобай, 2024];

$Y_6$  – диверсификация эмитентов и заемщиков: число эмитентов «зеленых» облигаций и заемщиков «зеленых» кредитов, в том числе доля региональных и муниципальных эмитентов [Румянцев и др., 2024; Биткина, Щербаченко, 2025];

$Y_7$  – среднегодовой темп роста рынка «зеленых» инструментов за последние 3–5 лет, %;

$Y_8$  – уровень листинга «зеленых» выпусков (доля бумаг 1-го и 2-го уровней листинга в общем объеме «зеленых»

облигаций) как показатель качества эмиссий [Биткина, Щербаченко, 2025].

Каждый показатель нормируется в интервал [0;1] (например, относительно целевых значений Стратегии низкоуглеродного развития или лучших международных практик). Рыночный индекс рассчитывается как:

При необходимости отдельные индикаторы, например, доля «зеленых» инструментов в общем долговом рынке, темпы роста могут получить повышенные веса. Используя существующие оценки [Makarova, Budrite, 2025; Bitkina, Shcherbachenko, 2025; ИнфраГрин, 2024], можно предложить использовать для практического расчета объема «зеленых» облигаций и кредитов по данным Московской биржи, отчетов ВЭБ, ведущих банков (Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк и др.). Также следует соотносить используемые инструменты с «зеленым» посредством верификации и соответствия таксономии, учитывать ESG-займы с привязкой ставки к показателям устойчивого развития как отдельную подкатегорию.

Индекс результативности  $I_{res}$  фиксирует не только объемы привлеченного финансирования, но и достигнутые эффекты в части снижения выбросов парниковых газов и иных негативных воздействий, увеличения доли возобновляемых источников энергии и энергоэффективности, социально-экономических эффектов (рабочие места, технологическое развитие и др.) [Прудникова, 2024; Chernobay, 2024; Chausson et al., 2023]. Опора на отчетность эмитентов по «зеленым» облигациям и кредитам (в соответствии с GBP, SBI Standard, требованиями национальной таксономии) позволяет агрегировать показатели по основным направлениям, поэтому предлагаются следующие индикаторы:

$$I_{res} = \frac{1}{7} \sum_{j=1}^7 Z_j \quad (4)$$

$Z_1$  – совокупный заявленный эффект по сокращению выбросов парниковых газов по

«зеленым» проектам (тонн CO<sub>2</sub>-экв. в год), профинансированным за счет «зеленых» инструментов;

Z<sub>2</sub> – установленная мощность введенных объектов ВИЭ, профинансированных за счет «зеленого» финансирования (МВт);

Z<sub>3</sub> – суммарная экономия энергоресурсов (ГВт·ч/год, тыс. т условного топлива) по проектам энергоэффективности;

Z<sub>4</sub> – объем переработанных или предотвращенных отходов (тыс. т в год) в проектах обращения с отходами;

Z<sub>5</sub> – количество поддержанных проектов, соответствующих национальной таксономии (по секторам: энергетика, транспорт, ЖКХ, сельское хозяйство и др.);

Z<sub>6</sub> – число созданных/сохраненных рабочих мест в рамках «зеленых» проектов (по отчетности эмитентов);

Z<sub>7</sub> – доля «зеленых» проектов, прошедших внешнюю экологическую экспертизу/верификацию (в % к общему числу проектов).

С учетом различий в размерности показатели нормируются путем деления на ВВП, население, общий объем инвестиций или посредством индексации относительно базового. Индекс результативности рассчитывается по аналогии с предыдущими индексами:

Следует отметить, что возможен вариант с отдельным расчетом «экологической» и «социально-экономической» составляющих. Преимущества применения методики заключаются в ее комплексности, т. к. она учитывает функционирование институтов, эффективность рынка и полученные результаты. Привязка к национальной таксономии и реальной рыночной статистике дает возможность регулярного обновления и адаптации методики под задачи регуляторов, а расчет индекса при разных траекториях роста «зеленых» инструментов и ужесточения регулирования позволяет прогнозировать развитие «зеленого» финансирования в РФ.

Но данная методика не лишена недостатков, к которым можно отнести высокую зависимость качества оценки от полноты и достоверности раскрытия информации эмитентами и финансовыми институтами [Прудникова, 2023], необходимость экспертных допущений при нормировании ряда качественных индикаторов и потенциальную несопоставимость с зарубежными оценками при отличиях в определениях «зеленого» долга и таксономиях.

### Заключение

Развитие «зеленого» финансирования в Российской Федерации происходит на фоне формирования нормативной базы, национальной таксономии, расширения спектра рыночных инструментов и роста интереса банковского сектора и реального бизнеса к ESG-повестке [Биткина, Щербаченко, 2025; Румянцева и др., 2024; Chernobay, 2024]. Вместе с тем, в отличие от рынков ЕС и ряда стран Азии, в РФ пока отсутствует устоявшаяся, общепринятая методика количественной оценки степени развития «зеленого» финансирования. Поэтому автором статьи предпринята попытка сформировать методику оценки, базирующуюся на построении интегрального индекса развития «зеленого» финансирования, включающего три блоковых индекса: институционально-нормативный, рыночный и результативный. Для каждого блока предложен набор индикаторов, опирающихся на доступные источники данных, нормативные акты, статистику Банка России, Московской биржи, корпоративную и международную отчетность. Методика допускает адаптацию перечня показателей, корректировку весов блоков и может применяться как для ретроспективного анализа, так и для мониторинга и сценарного прогнозирования развития «зеленого» финансирования.

Практическое применение методики позволит регуляторам – более обоснованно планировать меры поддержки «зеленых»

инструментов, оценивать эффективность нормативных инициатив и степень гармонизации с международной практикой. Банкам и инвесторам позволит лучше понимать структуру и динамику рынка «зеленого» финансирования и сопоставлять свои стратегии с национальными целями, а эмитентам и заемщикам позиционировать свои проекты в контуре «зеленой» повестки, ориентируясь на требования таксономии и ожидания инвесторов.

### Список литературы

1. Акимов О.М. Зеленые финансы: учебное пособие. М.: КноРус, 2024. 179 с.
2. Биткина А.В., Щербаченко П.С. Зеленая таксономия в РФ: проблемы и перспективы развития // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. Ст. 31FAVN125.
3. Богачева О.В., Смородинов О.В. Проблемы «зеленого» финансирования в странах G20 // Мировая экономика и международные отношения. 2018. Т. 61. № 10. С. 16–24.
4. Боркова Е.А., Мячин Ю.В., Цехомский Н.В. Таксономия зеленого финансирования как стандарт и ориентир для участников экосистемы ESG // Известия СПбГЭУ. 2024. № 2(146). С. 13–21.
5. Витязева А.А. Национальные таксономии как инструмент регулирования рынка «зеленого» финансирования // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 1. С. 125–130.
6. Вовченко Н.Г., Тимофеева Д.Ю., Звонков А.В. Таксономия зеленых финансов: анализ приоритетов развития ответственных инвестиций и гармонизация ESG-рейтингов // Учет и статистика. 2023. Т. 20. № 4. С. 115–127.
7. Воронкова Е.К. Финансовое регулирование устойчивого развития: инструменты и подходы // Банковское дело. 2024. № 8. С. 54–59.
8. Закиров В.Д. «Зеленое» финансирование — виды инвестиций, основные проблемы и инструменты // Конкурентоспособность территорий. Материалы XXVII Всероссийского экономического форума. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 6–8.
9. Крылова Л.В., Прудникова А.А., Сергеева Н.В. Новые направления использования инструментов зеленого финансирования как фактор развития рынка // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 5. С. 90–100.
10. Кузнецова А.В. «Зеленое» финансирование: специфика и проблемы развития // Вестник молодежной науки Алтайского ГАУ. 2024. № 2. С. 86–89.
11. Макарова Е.Б., Будрите И.А. Рынок «зеленых» кредитов: проблемы и перспективы развития // Мировая экономика и мировые финансы. 2025. Т. 4. № 2. С. 70–78.
12. Мирошниченко О.С., Мостовая Н.А. «Зеленый» кредит как инструмент «зеленого» финансирования // Финансы: теория и практика. 2019. Т. 23. № 2. С. 31–43.
13. Мудрецов А.Ф., Прудникова А.А. Развитие зеленого финансирования: общемировые тенденции и перспективы // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 4. С. 102–111.
14. Прудникова А.А. Зеленое финансирование для достижения целей устойчивого развития: современное состояние и перспективы // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 3. С. 16–23.
15. Прудникова А.А. Современные особенности и тенденции развития зеленого финансирования в мировой экономике // Теория и практика общественного развития. 2024. № 8. С. 107–112.
16. Рубцов Б.Б., Гусева И.А., Ильинский А.И. и др. «Зеленые финансы» в мире и России. М.: Русайнс, 2024. 170 с.
17. Румянцева А.Ю., Безгачева О.Л., Церкаевич Л.В. Роль российских банков в продвижении зеленого финансирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3. С. 119–125.
18. Самидов А.М. Проблемы механизмов стимулирования «зеленого» финансирования // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 5. С. 204–210.
19. «Зеленое» финансирование в России: создание возможностей для «зеленых» инвестиций. URL: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/08-2020-5/Zelenoe-finansirovanie-v-rossii.pdf> (дата обращения: 10.04.2025).
20. Концепция организации в России методологической системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования. Экспертный совет по рынку долгосрочных инвестиций при Банке России. М., 2019.

## References

1. Akimov, O.M. (2024), Green Finance, KnoRus, Moscow, Russia.
2. Bitkina, A.V., Shcherbachenko, P.S. (2025) “Green Taxonomy in the Russian Federation: Problems and Development Prospects”, *Bulletin of Eurasian Science*, 17, s1, 31FAVN125.
3. Bogacheva, O.V., Smorodinov, O.V. (2018) “Problems of Green Financing in the G20 Countries”, *World Economy and International Relations*, 61(10),16-24.
4. Borkova, E.A., Myachin, Yu.V., Tsekhomsky, N.V. (2024) “Green Finance Taxonomy as a Standard and Benchmark for ESG Ecosystem Participants”, *Izvestiya SPbGEU*, 2(146), 13-21.
5. Vityazyeva, A.A. (2023) “National Taxonomies as a Tool for Regulating the Green Finance Market”, *Russian Economic Bulletin*, 6(1), 125–130.
6. Vovchenko, N.G., Timofeeva, D.Yu., Zvonkov, A.V. (2023) “Green Finance Taxonomy: Analysis of Responsible Investment Development Priorities and Harmonization of ESG Ratings”, *Accounting and Statistics*, 20(4), 115-127.
7. Voronkova, E.K. (2024) “Financial Regulation of Sustainable Development: Tools and Approaches”, *Banking*, 8, 54-59.
8. Zakirov, V.D. (2024) “Green Financing – Types of Investments, Main Problems, and Instruments”, *Competitiveness of Territories. Proceedings of the XXVII All-Russian Economic Forum*, Yekaterinburg: UrGEU, 6-8.
9. Krylova, L.V., Prudnikova, A.A., Sergeeva, N.V. (2022) “New Directions for Using Green Financing Instruments as a Market Development Factor”, *Economy. Taxes. Law*, 15(5), 90-100.
10. Kuznetsova, A.V. “Green Financing: Specifics and Development Problems”, *Bulletin of Youth Science of the Altai State Agrarian University*, 2, 86-89.
11. Makarova, E.B., Budrite, I.A. (2025) “The Green Loan Market: Problems and Development Prospects”, *Global Economy and Global Finance*, 4(2), 70-78.
12. Miroshnichenko, O.S., Mostovaya, N.A. (2019) “Green Loan as a Green Financing Instrument”, *Finance: Theory and Practice*, 23(2), 31–43.
13. Mudretsov, A.F., Prudnikova, A.A. (2022) “Development of Green Financing: Global Trends and Prospects”, *Problems of Market Economy*, 4, 102-111.
14. Prudnikova, A.A. (2023) “Green Financing for Achieving Sustainable Development Goals: Current Status and Prospects”, *Economy. Taxes. Law*, 16(3), 16-23.
15. Prudnikova, A.A. (2024) “Current Features and Trends in the Development of Green Finance in the Global Economy”, *Theory and Practice of Social Development*, 8, 107-112.
16. Rubtsov, B.B., Guseva I.A., Ilyinsky A.I., et al. (2024), Green Finance in the World and Russia, Rusains, Moscow, Russia.
17. Rumyantseva, A.Yu., Bezgacheva O.L., Tserkasevich L.V. (2024) “The Role of Russian Banks in Promoting Green Finance”, *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 3, 119-125.
18. Samidov, A.M. (2022) “Problems of Mechanisms for Stimulating Green Financing”, *Russian Economic Bulletin*, 5(5), 204-210.
19. Green Financing in Russia: Creating Opportunities for Green Investments, available at: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/08-2020-5/Zelenoe-finansirovanie-v-rossii.pdf> (Accessed 10 April 2025).
20. Concept for Organizing a Methodological System in Russia for the Development of Green Financial Instruments and Responsible Investment Projects, Expert Council on the Long-Term Investment Market under the Bank of Russia, Moscow, 2019.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Головко Оксана Александровна**, начальник финансового управления ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» (г. Белгород, Россия)

**Oksana A. Golovko**, Head of the Financial Department of Belenergomash-BZEM LLC (Belgorod, Russia)

УДК 004 + 001.895 + 334

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-1

Сотников Д.А.<sup>1</sup>,  
Кириллова О.Ю.<sup>2</sup>

**РИСКИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ: ПРОБЛЕМЫ  
РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМ В УСЛОВИЯХ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

<sup>1</sup>Общество с ограниченной ответственностью «Ондулин»,  
Россия, 117393, Москва, Профсоюзная ул., д. 56, эт. 5 пом. 23

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
Россия, 117997, Москва, Стремянный пер., 36

e-mail: danya.sotnikov.02@list.ru

**Аннотация**

В статье исследуются правовые риски и регуляторные вызовы, связанные с развитием цифровых платформ в России; проведен анализ трансформации традиционных экономических и правовых отношений под влиянием цифровых экосистем, которые приобретают черты квази-публичных институтов, формируя новые правила рыночного взаимодействия; выявлено противоречие между стремительной технологической эволюцией и инерционностью существующих регуляторных моделей. На основе анализа статистических данных и регуляторных инициатив (включая Концепцию Минэкономразвития и меры ЦБ РФ) выявлены и описаны ключевые проблемы: правовая неопределенность статуса платформ, риски монополизации, уязвимости защиты данных и социальные последствия платформенной занятости; предложен комплексный подход к оценке эффективности регуляторных мер, учитывающий необходимость баланса между стимулированием инноваций и защитой публичных интересов; обозначены перспективы развития "гибкого регулирования" и гармонизации национальных подходов с международными стандартами.

В статье проведен анализ мирового опыта в создании цифровых платформ и связанных с ними рисков. Всестороннее исследование российского и зарубежного опыта в создании цифровых платформ позволило сформулировать основные требования к таким платформам, определить тенденции их развития. Показано, что внедрение цифровых платформ во всех секторах экономики – естественный ускоряющийся тренд развития современного мира.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, регулирование цифровой экономики, правовые риски, антимонопольное регулирование, защита данных, технологический суверенитет, искусственный интеллект, национальные аспекты

**Информация для цитирования:** Сотников Д.А., Кириллова О.Ю. Риски цифровых платформ: проблемы регулирования экосистем в условиях технологических инноваций // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 119-134. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-1

Daniil A. Sotnikov<sup>1</sup>,  
Oksana Yu. Kirillova<sup>2</sup>

**LEGAL RISKS OF DIGITAL PLATFORMS: PROBLEMS  
OF ECOSYSTEM REGULATION IN THE CONTEXT  
OF TECHNOLOGICAL INNOVATION**

<sup>1</sup>“Onduline” LLC,  
Floor 5, Room 23, 56 Profsoyuznaya St., Moscow, 117393, Russia  
<sup>2</sup>Plekhanov Russian University of Economics,  
36 Stremyanny Ln., Moscow, 117997, Russia,

e-mail: danya.sotnikov.02@list.ru

**Abstract**

The article examines the legal risks and regulatory challenges associated with the development of digital platforms in Russia; analyzes the transformation of traditional economic and legal relations under the influence of digital ecosystems, which are acquiring the features of quasi-public institutions, forming new rules of market interaction; reveals the contradiction between the rapid technological evolution and the inertia of existing regulatory models. Based on the analysis of statistical data and regulatory initiatives (including the Concept of the Ministry of Economic Development and measures of the Central Bank of the Russian Federation), key problems are identified: legal uncertainty of the status of platforms, risks of monopolization, vulnerabilities of data protection and social consequences of platform employment; proposes a comprehensive approach to assessing the effectiveness of regulatory measures, taking into account the need to balance between stimulating innovation and protecting public interests; outlines the prospects for the development of "flexible regulation" and harmonization of national approaches with international standards.

The article analyzes global experience in creating digital platforms and the risks associated with them. A comprehensive study of Russian and foreign experience in creating digital platforms enabled the authors to formulate the main requirements for such platforms and identify trends in their development. It was shown that the introduction of digital platforms in all sectors of the economy is a natural and accelerating trend in the development of the modern world.

**Key words:** digital platforms; regulation of the digital economy; legal risks; antitrust regulation; data protection; technological sovereignty; artificial intelligence; national aspects

**Information for citation:** Sotnikov D.A., Kirillova O.Yu. "Legal risks of digital platforms: problems of ecosystem regulation in the context of technological innovation, *Research Result. Economic Research*, 12(1), 119-134, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-1

**Введение**

Актуальность исследования обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Во-первых, цифровые платформы приобретают черты квази-публичных институтов, фактически формируя правила поведения для миллионов

пользователей, при этом оставаясь коммерческими организациями. Во-вторых, традиционные правовые инструменты, разработанные для регулирования «аналоговой» экономики, демонстрируют свою ограниченную эффективность в условиях цифровых экосистем. В-третьих,

трансграничный характер деятельности крупнейших платформ создает проблемы коллизии юрисдикций и правоприменения.

Целью настоящей статьи является изучение рисков, связанных с деятельностью цифровых платформ, и оценка эффективности их регулирования в условиях технологических инноваций. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи: во-первых, выявить и классифицировать основные виды правовых рисков, порождаемых цифровыми платформами; во-вторых, проанализировать современные подходы к регулированию цифровых экосистем в России; в-третьих, оценить эффективность существующих регуляторных моделей в условиях быстрой технологической эволюции.

Настоящее исследование построено на синтезе качественных и количественных методов анализа, позволяющих комплексно оценить риски цифровых платформ в российской экономике и эффективность их регулирования. Методологическая основа сочетает традиционные подходы экономического и правового анализа с современными инструментами оценки технологических и социальных воздействий, что обеспечивает многомерность и достоверность полученных результатов.

Основу исследовательского подхода составляет системный анализ, рассматривающий цифровые платформы как сложные социотехнические системы, взаимодействующие с экономическими, правовыми и технологическими институтами. Такой подход позволяет выявить не только явные, но и латентные риски, возникающие на стыке различных сфер регулирования.

Исследование опирается на принцип триангуляции данных, предполагающий взаимную верификацию результатов, полученных разными методами.

Качественная составляющая исследования включает глубокий анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность цифровых платформ в России. Были изучены ключевые законодательные

акты последних пяти лет, а также проекты концепций Минэкономразвития и ЦБ РФ.

Особое внимание уделено анализу правоприменительной практики через изучение решений ФАС, Роскомнадзора и судебных прецедентов.

Количественный анализ базируется на обработке статистических данных из официальных источников – Росстата, Банка России, ФАС и Минцифры. Для оценки экономических рисков использованы показатели рыночной концентрации, доли платформ в ВВП, динамики комиссий и барьеров входа на рынок. Социальные риски проанализированы через призму данных о платформенной занятости, цифровом неравенстве и потребительских жалобах. Технологические угрозы оценены на основе статистики кибератак и утечек данных из отчетов Solar JSOC и Group-IB.

Сравнительно-правовой метод применялся для анализа международного опыта регулирования цифровых платформ. Были изучены европейские Digital Markets Act и Digital Services Act, американская антимонопольная практика, а также подходы Китая к регулированию алгоритмов.

Это позволило выделить специфику российского регулирования и потенциальные точки роста для национальной системы управления цифровыми экосистемами.

Применение такой комплексной методологии позволило преодолеть ограничения, свойственные узкоотраслевым исследованиям. В частности, была решена проблема фрагментарности данных за счет их систематизации в единой аналитической модели. Перекрестная проверка результатов разными методами повысила надежность выводов, а сочетание ретроспективного анализа с прогнозированием обеспечило полноценное понимание динамики рисков.

## Основная часть

**Теоретические аспекты цифровых платформ.** Степень научной разработанности темы регулирования цифровых платформ в российской экономике характеризуется выраженной

диспропорцией между теоретическими исследованиями и практическими регуляторными решениями. Анализ современной научной литературы показывает, что, несмотря на активное развитие цифровых платформ как экономического феномена, комплексные исследования их регулирования в российских условиях остаются фрагментарными и несистемными.

Значительный вклад в изучение экономических аспектов цифровых платформ внесли работы зарубежных исследователей, таких как Van Alstyne и Parker (2016) [Parker G.G., et al., 2016], которые разработали концепцию сетевых эффектов и их влияния на рыночную динамику. Однако прямое применение этих теорий к российским реалиям затруднено из-за особенностей национального рынка, где доминируют такие игроки, как Wildberries и OZON, контролируемые, по данным ФАС России, около 80% рынка e-commerce [Шаскольский М.А., 2024].

В отечественной научной традиции проблематика цифровых платформ начала системно исследоваться сравнительно недавно. Работы Залоило М.В. заложили методологические основы изучения правового статуса цифровых платформ, однако, как отмечает сам автор, существующие исследования в значительной степени фокусируются на классических аспектах антимонопольного регулирования, не учитывая специфику алгоритмического управления и сетевых эффектов [Залоило М.В., 2020].

Экономические аспекты функционирования платформ получили более детальную проработку в исследованиях НИУ ВШЭ (2022-2024). В частности, в ежегодных мониторингах цифровой экономики представлен подробный анализ вклада платформ в ВВП (5,5% в 2024 году) и их влияния на рынок труда. Однако эти работы носят преимущественно описательный характер и не предлагают комплексных моделей оценки регуляторного воздействия, что

ограничивает их практическую применимость.

Особенно заметен дефицит исследований, посвященных технологическим рискам цифровых платформ. Имеющиеся работы, такие как отчеты Solar JSOC (2023) [ГК «Солар» ...], концентрируются преимущественно на кибербезопасности, оставляя без внимания вопросы качества данных, алгоритмической предвзятости и устойчивости ИТ-инфраструктуры. При этом исследования влияния платформ на психическое здоровье пользователей носят единичный характер и не интегрированы в общий дискурс о регулировании.

Важным пробелом в научной разработанности темы является отсутствие комплексных междисциплинарных исследований, которые объединяли бы экономический, правовой и технологический анализ цифровых платформ. Как показывают данные Роскомнадзора (2024), масштабные утечки персональных данных (286 млн записей в 2024 г.) анализируются изолированно от вопросов алгоритмической предвзятости, хотя именно их сочетание создает системные риски [Дюбанов А., Соболев Д.]. Аналогично, меры ЦБ по кибербезопасности (рост атак на 15% в 2023 г.) не увязываются с проблемами импортозамещения программного обеспечения (ПО), что отмечается в отчетах Минцифры [Прогноз развития рынка ...].

Перспективными направлениями для дальнейших исследований могли бы стать: разработка комплексных метрик оценки влияния платформ на национальную экономику; исследование долгосрочных социальных последствий платформенной занятости; анализ эффективности различных моделей регулирования (включая «регуляторные песочницы»); изучение взаимодействия между технологическими рисками (кибербезопасность, алгоритмическая прозрачность) и экономическими показателями.

Таким образом, несмотря на наличие значительного массива эмпирических данных и ведомственных отчетов, научная разработанность темы регулирования цифровых платформ в России остается недостаточной. Существующие исследования носят фрагментарный характер и не предлагают комплексных решений для балансировки между стимулированием инноваций и защитой публичных интересов. Это создает необходимость в дальнейших междисциплинарных исследованиях, которые могли бы заполнить указанные пробелы и предложить эффективные модели регулирования цифровых платформ в российских условиях.

**Роль цифровых платформ в современной экономике.** В современной экономике цифровые платформы играют роль катализаторов трансформации традиционных рыночных механизмов. Эти технологические компании создают принципиально новые модели взаимодействия между экономическими агентами, используя комплекс инновационных решений – от облачных сервисов и big data-аналитики до искусственного интеллекта и машинного обучения.

Ключевая особенность таких платформ заключается в их способности переопределять правила игры на рынке. Они формируют многосторонние экосистемы (хотя и не всегда выходящие за национальные границы), где ценность создается за счет оптимизации транзакций и постоянного внедрения инновационных подходов. При этом платформы демонстрируют уникальную способность извлекать преимущества из сетевых эффектов и обработки огромных массивов данных. Деятельность цифровых платформ создает серьезные вызовы для традиционных участников рынка. С одной стороны, они устанавливают новые стандарты конкуренции, с другой – формируют существенные барьеры входа для потенциальных новых игроков. Более того,

их разрушительный характер проявляется не только в трансформации бизнес-процессов, но и в необходимости пересмотра устоявшихся регуляторных практик.

Цифровые платформы представляют собой качественно новый тип экономических акторов, которые благодаря своей технологической базе (включающей программные решения, аналитические алгоритмы, прогностические модели и специализированные сервисы) кардинально меняют принципы организации рыночного взаимодействия.

Как отмечает М.В. Залоило, «законотворческая сингулярность в условиях цифровой трансформации создает ситуацию, когда традиционный законодатель с его естественным, ограниченным разумом может утратить способность адекватно регулировать стремительно развивающиеся технологические отношения» [Залоило М.В., 2020]. Это создает риски формирования технологического будущего, выходящего из-под контроля человека.

В текущих условиях, учитывая существующие ограничения искусственного интеллекта, его применение остается под полным человеческим контролем. Как подчеркивают исследователи, ключевая функция ИИ в правовой сфере сегодня заключается в преодолении нормативных пробелов через анализ нормативно-правовых актов. Для реализации этой задачи требуется создание единого цифрового «языка» законодательства, что подтверждается реализацией соответствующих государственных программ по систематизации права в России.

Перевод правовых актов в машиночитаемый формат, открывает возможности для автоматизированного выявления и потенциального устранения нормативных противоречий, коллизий и пробелов. Согласно этому, современные цифровые технологии пока играют вспомогательную роль, выступая инструментом поддержки человеческого

интеллекта в правотворческой и правоприменительной деятельности.

По этому поводу В.Ю. Константинова замечает, что влияние, которое цифровые платформы оказывают на рынки своего присутствия, а также та роль, которую они сегодня играют в обществе, заставляют задуматься о дополнительном регулировании их деятельности, поскольку традиционные нормы регулирования не учитывают их особенности [Константинова В., 2025].

**Проблемы и риски цифровых платформ.** Регулирование цифровых платформ в России сопряжено с комплексом рисков, подтверждаемых актуальными исследованиями и статистическими

данными. Согласно анализу НИУ ВШЭ, оборот российских цифровых платформ вырос с 2,5 трлн рублей в 2021 году до 10,9 трлн рублей в 2024-м, что составляет 5,5% ВВП страны. При этом жесткое регулирование (например, контроль скидок или формализация трудовых отношений) может снизить их вклад в ВВП на 3,8–4,7 процентных пунктов к 2028 году, тогда как сбалансированный подход способен обеспечить рост на 3,85 п.п. уже к 2025 году [Перевощикова М., 2025]. Эти данные подчеркивают экономическую значимость сектора и необходимость взвешенных регуляторных мер.

Таблица

Комплексная таблица рисков регулирования цифровых платформ [Маляревский А., 2025]

Table

A comprehensive risk table for digital platform regulation [Malyarevsky A., 2025]

Категория рисков	Виды рисков	Описание/содержание риска
Экономические и рыночные	<b>Монополизация и ограничение конкуренции</b>	
	– Доминирование крупных игроков	Установление несправедливых условий работы для других участников рынка, включая контроль над ценами, доступом к данным и пользовательской аудиторией.
	– Несправедливые условия для МСП	Навязывание малому и среднему бизнесу завышенных комиссий, непрозрачных алгоритмов и ограничений на продвижение.
	<b>Зависимость МСП от платформ</b>	
	– Потеря прямого контакта с клиентами	Отсутствие у бизнеса доступа к данным клиентов и возможности прямого взаимодействия.
	– Высокие комиссии и алгоритмическая дискриминация	Непрозрачные алгоритмы ранжирования и завышенные платформенные сборы.
	<b>Цифровое неравенство (Digital Divide)</b>	
	– Неравномерное развитие инфраструктуры	Разрыв в качестве и доступности цифровой инфраструктуры между регионами.
	– Низкая цифровая грамотность в регионах	Недостаток навыков работы с цифровыми технологиями у населения.
	<b>Фрагментарность регулирования</b>	

Категория рисков	Виды рисков	Описание/содержание риска
Правовые и регуляторные	– Противоречивые законы	Несогласованность нормативных требований в разных юрисдикциях.
	– Высокие издержки адаптации	Дополнительные затраты бизнеса на соблюдение разнородных регуляторных требований.
	<b>Защита потребителей и продавцов</b>	
	– Фейковые отзывы, контрафакт	Распространение недостоверной информации и поддельных товаров.
	– Сложность разрешения споров	Отсутствие эффективных механизмов урегулирования конфликтов.
	<b>Регулирование персональных данных</b>	
	– Утечки данных	Несанкционированный доступ к персональным данным пользователей.
	– Штрафы за нарушения 152-ФЗ	Финансовые санкции за несоблюдение законодательства о персональных данных.
Технологические	<b>Киберугрозы</b>	
	– DDoS-атаки, ransomware	Атаки, направленные на нарушение доступности сервисов и кражу данных.
	– Фишинг и мошенничество	Обманные схемы, направленные на пользователей платформ.
	<b>Устойчивость инфраструктуры</b>	
	– Зависимость от импортного ПО	Уязвимость из-за использования иностранных технологических решений.
	– Сложности техподдержки	Проблемы с обслуживанием и обновлением технологической инфраструктуры.
Социальные и этические	<b>Проблемы ментального здоровья</b>	
	– Алгоритмическая зависимость	Формирование патологической зависимости от платформ за счет специально разработанных механизмов вовлечения.
	– Деструктивный контент	Распространение материалов, способных причинить вред психическому здоровью пользователей.
	<b>«Цифровое рабство» (Gig Economy)</b>	
	– Отсутствие социальных гарантий	Лишение работников стандартных социальных льгот и защиты.
	– Нестабильный доход	Колебания уровня заработка, не позволяющие прогнозировать личный бюджет.
Геополитические	<b>Санкционное давление</b>	
	– Ограничения доступа к технологиям	Запреты на использование определенных технологических решений.

Категория рисков	Виды рисков	Описание/содержание риска
	– Уход международных игроков	Прекращение деятельности глобальных компаний на отдельных рынках

Источник: составлено авторами

Ключевой проблемой остается правовая неопределенность. Законопроект Минэкономразвития о платформенной экономике, принятый в первом чтении в июле 2024 года, до сих пор не содержит четкого определения цифровых платформ, что затрудняет унификацию правил для таких разнородных сервисов, как маркетплейсы (Wildberries, OZON) и агрегаторы услуг [За прошедший год рынок экосистемных ...].

Отсутствие нормативной базы усугубляет риски монополизации – например, ФАС уже выявила случаи навязывания услуг собственного банка Wildberries продавцам.

По данным Института статистических исследований НИУ ВШЭ, в 2023 году 3,4 млн россиян (4,6% занятого населения) использовали платформы для подработки, причем 82% из них – жители городов. Однако отсутствие социальных гарантий для этой категории работников создает потенциал для напряженности. Одновременно отмечается переток кадров из традиционных секторов — только в сфере доставки и логистики платформы «оттянули» около 2 млн работников, что может снижать общую производительность экономики.

Технологические риски включают уязвимости данных, в 2024 году зафиксированы масштабные утечки – 286 млн телефонных номеров и 96 млн email-адресов, причем 42% инцидентов пришлось на финансовый сектор, 39% – на e-commerce. Это актуализирует требования к кибербезопасности, особенно с учетом приравнивания платформ к критической инфраструктуре (КИИ).

Современные подходы к регулированию цифровых экосистем в России формируются в условиях

стремительного роста этого сектора и необходимости баланса между стимулированием инноваций и минимизацией рисков. По данным J'son & Partners Consulting, российский рынок экосистемных подписок в 2024 году достиг 195 млрд рублей, демонстрируя рост на 74,5% по сравнению с предыдущим годом, при этом число пользователей превысило 95 млн человек [10 крупнейших цифровых экосистем ...]. Этот рост сопровождается усилением внимания регуляторов к вопросам контроля над деятельностью цифровых платформ.

Ключевым документом, определяющим подходы к регулированию, стала Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем, разработанная Минэкономразвития России. В ней подчеркивается, что цифровые экосистемы – это клиентоцентричные бизнес-модели, объединяющие различные продукты и услуги для удовлетворения потребностей пользователей. Концепция направлена на создание сбалансированных регуляторных условий, которые обеспечивают как развитие национальных экосистем, так и защиту интересов потребителей и бизнеса. Особое внимание уделяется вопросам конкуренции, защиты данных и технологического суверенитета, что отражает глобальные тренды, но с учетом российской специфики.

Центральный банк России активно участвует в регулировании экосистем, особенно тех, которые связаны с финансовыми услугами. В 2024 году ЦБ оценил совокупную задолженность крупнейших цифровых платформ в 900 млрд рублей [Федеральный закон «О персональных данных» ...], отметив их растущую роль как заемщиков и

конкурентов традиционных финансовых институтов. Для минимизации рисков регулятор планирует ввести лимиты на иммобилизованные активы банков, инвестируемые в экосистемы, что должно снизить угрозы финансовой стабильности.

Важным аспектом регулирования становится защита персональных данных и кибербезопасность. В условиях, когда экосистемы накапливают огромные массивы информации о пользователях, включая платежные и поведенческие данные, регуляторы усиливают контроль за соблюдением норм Федерального закона «О персональных данных» [Шендо М. и др., 2024]. При этом отмечается, что российские экосистемы, такие как «Яндекс» и «Сбер», все чаще сталкиваются с требованиями прозрачности алгоритмов и ограничений на использование данных в коммерческих целях [Распоряжение Президента Российской Федерации ...].

В октябре 2024 года президент РФ Владимир Путин подписал распоряжение [Ватолина О.В., Герба В.А., Ли Э.Д., 2025] о создании межведомственной рабочей группы по развитию экосистем цифровой экономики, что свидетельствует о повышении приоритетности этой темы на государственном уровне.

Группа должна разработать меры по поддержке национальных игроков, включая налоговые льготы и доступ к госзакупкам, а также предложить механизмы противодействия монополизации рынка.

Аналитики отмечают, что российское регулирование экосистем находится на стадии формирования и пока отстает от динамики их развития. В отличие от ЕС, где приняты Digital Services Act (DSA) и Digital Markets Act (DMA), в России пока нет единого закона, системно регулирующего деятельность платформ. Однако, как подчеркивается в исследованиях, гармонизация законодательства с международными нормами, такими как GDPR, остается важным направлением, особенно в условиях, когда российские экосистемы, такие как VK и Wildberries,

расширяют свое присутствие за рубежом [Ватолина О.В., Герба В.А., Ли Э.Д., 2025].

Цифровые экосистемы становятся ключевыми хранителями данных, включая персональные, финансовые и поведенческие. Однако отсутствие единых стандартов обмена данными между экосистемами и государственными системами создает риск их изоляции и снижения эффективности использования. Например, открытые государственные данные, которые могли бы стать драйвером развития коммерческих сервисов, часто остаются невостребованными из-за отсутствия механизмов интеграции. Ограничивается потенциал создания сквозных цифровых решений и усиливается зависимость от зарубежных технологий.

Пользователи все чаще оказываются «заперты» в рамках одной экосистемы из-за удобства интеграции сервисов (например, подписка «Яндекс Плюс» объединяет музыку, кино и доставку). Создается угроза монополизации и снижения конкуренции, так как переход между экосистемами становится экономически и психологически затруднительным.

Алгоритмы управления контентом и персональными рекомендациями в экосистемах (например, в маркетплейсах или медиасервисах) часто остаются «черным ящиком» даже для регуляторов. Создается почва для скрытых манипуляций, таких как [EU's Digital Services Act ...]:

– дискриминация отдельных продавцов через понижение их позиций в поисковой выдаче;

– навязывание услуг партнеров экосистемы под видом «персонализированных предложений»;

– использование данных для недобросовестной ценовой дискриминации.

Анализ эффективности регуляторных моделей требует комплексного подхода, учитывающего как достижения, так и системные ограничения действующих механизмов регулирования. В условиях, когда скорость технологических изменений опережает темпы нормотворчества,

традиционные регуляторные инструменты демонстрируют растущую инерционность, что подтверждается рядом исследований и практических кейсов.

Российская система регулирования цифровых платформ до сих пор опирается на подходы, разработанные для «аналоговой» экономики, что создает значительный разрыв между регулированием и практикой. Антимонопольное законодательство, основанное на оценке рыночных долей, оказывается малоэффективным для цифровых рынков, где доминирование определяется контролем над данными и алгоритмами, а не традиционными показателями экономической концентрации. Все подтверждается случаями, когда крупные платформы сохраняют доминирующее положение, формально соблюдая все регуляторные требования, но используя технологические преимущества для ограничения конкуренции.

Исследования в нефтегазовом секторе показывают, что внедрение цифровых технологий (таких как предиктивная аналитика или цифровые двойники) часто сталкивается с регуляторными барьерами, разработанными для традиционных технологических процессов [Мисюк Е.В., 2025]. Только 38% предприятий активно используют системы предиктивной аналитики, тогда как решения на основе искусственного интеллекта применяются менее чем в четверти компаний сектора, что во многом обусловлено неадекватностью регуляторной среды [Вартаев Р.С., Гараев Р.З., Коваленко А.И., 2016]. Существующие регуляторные модели не успевают за технологическими изменениями даже в стратегически важных отраслях.

Интересным представляется опыт «регуляторных песочниц», которые в теории должны обеспечивать баланс инновационных решений и защиты прав потребителей. Однако на практике, как показывают исследования, российские «регуляторные песочницы» часто оказываются либо слишком жесткими, подавляя инновации, либо слишком

либеральными, создавая риски для потребителей. В финансово-технологическом сегменте, где они получили наибольшее распространение, многие инновационные проекты сталкиваются с невозможностью масштабирования после выхода из «песочницы» из-за неготовности регуляторной системы к их интеграции в реальный рынок.

Одним из критериев эффективности регуляторных моделей является их гибкость. В условиях быстрой технологической эволюции жесткие нормативные рамки быстро устаревают, что подтверждается примером «пятого антимонопольного пакета», который, по мнению экспертов, устарел еще до принятия. В отличие от традиционного подхода, когда регулирование следует за технологиями, современные условия требуют опережающего регулирования, способного предвосхищать технологические изменения. Однако в российской практике такие подходы пока применяются ограниченно, что снижает общую эффективность регуляторных моделей.

Универсальные подходы к регулированию цифровых экосистем часто оказываются неэффективными из-за значительных различий между отраслями. Регуляторные требования, разработанные для финтеха, могут быть неприменимы к healthtech или edtech, что требует дифференцированного подхода. В российской практике этот аспект пока учитывается недостаточно, что снижает общую эффективность регулирования.

Традиционные методы оценки регулирующего воздействия (ОРВ), как правило, фокусируются на краткосрочных последствиях, тогда как цифровая трансформация требует учета долгосрочных эффектов. Это особенно актуально в аспекте учета влияния регулирования на инновационный потенциал отраслей или формирование цифрового суверенитета. Существующие методики ОРВ пока не в

полной мере адаптированы к этим задачам, ограничивая их эффективность.

Современные системы регулирования цифровых платформ формируются под влиянием трех ключевых факторов: технологической динамики, экономических интересов и социальных требований. В мире сложились несколько доминирующих моделей, каждая из которых отражает специфику правовых традиций и экономических приоритетов соответствующих стран. Анализ этих моделей позволяет выявить как универсальные тенденции, так и национальные особенности, что особенно актуально для России, находящейся в процессе формирования собственного регуляторного подхода.

Европейская модель представляет собой наиболее комплексный и структурированный подход к регулированию цифровых рынков. Ее краеугольным камнем стали Digital Markets Act (DMA) и Digital Services Act (DSA), принятые в 2022 году. Эти нормативные акты вводят понятие «привратников цифрового рынка» (gatekeepers) – платформ с оборотом свыше 7,5 млрд евро в ЕС [Federal Trade Commission ...] или рыночной капитализацией более 75 млрд евро. Ключевые особенности европейского регулирования включают: запрет на самопредпочтение (self-preferencing), когда платформы продвигают собственные услуги в ущерб конкурентам; требования к интероперабельности (совместимости) сервисов; обязательную прозрачность алгоритмов ранжирования и рекомендаций. Европейский подход отличается высокой степенью детализации требований и значительными штрафными санкциями – до 10% глобального оборота компании за нарушения. Однако критики отмечают, что такая модель может сдерживать инновации из-за избыточной регуляторной нагрузки и недостаточной гибкости в условиях быстрых технологических изменений.

Американская модель основывается на принципах антимонопольного

регулирования с акцентом на защиту конкуренции, а не потребителей. В отличие от европейского подхода с его превентивными мерами, американская система действует по схеме ex-post, вмешиваясь только после выявления нарушений. Ярким примером служат громкие судебные процессы против Google, Amazon и Meta, где регуляторы пытались доказать злоупотребление доминирующим положением. Характерными чертами этой модели являются: использование принципа «разумности» (rule of reason) при оценке рыночных практик; децентрализованная система контроля с распределением полномочий между Федеральной торговой комиссией (Federal Trade Commission, FTC), Министерством юстиции и отраслевыми регуляторами; приоритет рыночного саморегулирования над директивным вмешательством. Американский подход позволяет сохранять гибкость регулирования, но критикуется за запоздалое реагирование на проблемы и недостаточную защиту прав пользователей.

Китайская модель сочетает жесткий государственный контроль с активной поддержкой национальных технологических чемпионов. Такой подход обеспечивает технологический суверенитет, но может ограничивать конкуренцию и инновационную активность.

Российская модель регулирования цифровых платформ находится в стадии формирования, вбирая элементы разных систем. С одной стороны, в области защиты персональных данных Россия следует логике, близкой к европейскому GDPR (закон № 152-ФЗ) [Федеральный закон «О персональных данных» ...]. С другой стороны, в условиях санкционного давления усиливаются элементы китайского подхода, направленные на поддержку национальных игроков и импортозамещение. Ключевыми характеристиками российской модели являются:

– реактивность регулирования – нормы часто принимаются как ответ на конкретные вызовы, а не в рамках системной стратегии.

Это приводит к фрагментарности регулирования и необходимости постоянной корректировки правил;

– ведомственная разобщенность – функции контроля распределены между ФАС (антимонопольное регулирование), Роскомнадзором (защита данных), Банком России (финансовые сервисы) и другими структурами, что усложняет согласование подходов [Ватолина О.В., Герба В.А., Ли Э.Д., 2025];

– санкционный фактор – вынужденное ускорение процессов импортозамещения становится важным драйвером регуляторных изменений, влияя на требования к локализации данных и технологий;

– баланс интересов – российские регуляторы пытаются совместить стимулирование развития цифровых экосистем с защитой прав потребителей и бизнеса, но этот баланс не всегда удается соблюсти. Например, меры по ограничению комиссий маркетплейсов могут снижать их инвестиционную привлекательность.

Особого внимания заслуживает сравнение подходов к «регуляторным песочницам» – специальным режимам для тестирования инноваций. Европейские песочницы (например, в УК) отличаются четкими критериями участия и хорошо проработанными механизмами перехода проектов в основной правовой режим. В России такие инструменты (реализуемые ЦБ и Минэкономразвития) пока остаются излишне бюрократизированными и охватывают преимущественно сегмент экономики, объединяющий компании, которые используют современные технологии для предоставления финансовых услуг.

При этом важно учитывать, что прямое заимствование зарубежных моделей затруднено из-за различий в правовых системах и экономических условиях. Российская система регулирования должна развиваться с учетом, как международного опыта, так и национальных особенностей цифровой трансформации экономики.

Анализ современных тенденций и международного опыта позволяет спроектировать три вероятных сценария эволюции системы регулирования цифровых платформ в России на период до 2030 года. Эти сценарии отражают различные траектории развития под влиянием экономических, технологических и геополитических факторов, каждый из которых имеет свои последствия для цифровой экономики страны.

Консервативный сценарий предполагает сохранение существующих тенденций в регулировании с постепенной адаптацией к меняющимся условиям. В этом случае система управления цифровыми платформами продолжит развиваться по реактивному принципу, когда новые нормы принимаются преимущественно как ответ на возникающие вызовы, а не в рамках продуманной долгосрочной стратегии. Регуляторные меры будут фокусироваться на решении текущих проблем – от защиты данных до ограничения рыночной власти крупных платформ, но без радикального пересмотра подходов. Экономические последствия такого пути включают умеренный рост цифрового сектора на уровне 3-5% ВВП в год, что соответствует текущим показателям. Технологический суверенитет останется частичным – доля отечественных решений в критически важных сегментах (облачные сервисы, системы аналитики данных) достигнет 40-50%, но зависимость от иностранных технологий сохранится в ключевых областях. Социальные аспекты платформенной экономики (условия труда, защита прав пользователей) будут регулироваться фрагментарно, что может привести к накоплению напряженности, особенно в сфере платформенной занятости, где к 2030 году может быть занято до 7-8 млн россиян без полноценных социальных гарантий.

Оптимистичный сценарий цифровой трансформации предполагает качественный скачок в регулировании, основанный на системном подходе и международных

лучших практиках. В этом случае к 2026-2027 годам будет принят российский аналог Digital Markets Act – комплексный закон о цифровых платформах, устанавливающий четкие правила игры для всех участников рынка – сформируется эффективный мегарегулятор цифровой экономики, объединяющий функции различных ведомств и обеспечивающий согласованность принимаемых решений. Регуляторные «песочницы» трансформируются в полноценные инструменты тестирования инноваций с четкими механизмами масштабирования успешных проектов. Экономический эффект такого подхода может выразиться в ускорении роста цифрового сектора до 7-9% ВВП в год и формировании 3-5 российских технологических чемпионов глобального уровня. Технологический суверенитет достигнет 60-70% по ключевым направлениям благодаря скоординированной политике импортозамещения и развитию собственной технологической базы. Социальные аспекты получают комплексное регулирование – будет создана система защиты прав платформенных работников, сбалансированы интересы пользователей и бизнеса, внедрены механизмы общественного контроля за алгоритмами. Реализация этого сценария потребует значительных политических усилий, стабильного финансирования цифровой инфраструктуры и конструктивного диалога между государством, бизнесом и обществом.

Пессимистичный сценарий усиления запретительных мер предполагает ужесточение контроля над цифровыми платформами под влиянием геополитических факторов и защиты национальной безопасности. В этом случае регуляторная политика будет ориентирована, прежде всего, на минимизацию рисков, что приведет к введению многочисленных ограничений и запретов. Возможные меры включают: обязательное лицензирование многих видов платформенной деятельности, жесткие

квоты на иностранные технологии, тотальный контроль над алгоритмами и данными. Экономические последствия такого пути будут негативными – рост цифрового сектора замедлится до 1-2% ВВП в год, инвестиционная привлекательность снизится, многие инновационные проекты будут свернуты или перенесены в другие юрисдикции. Формально технологический суверенитет может достичь высоких показателей (70-80%), но за счет снижения качества и конкурентоспособности решений. Социальные проблемы усугубятся – платформенная занятость превратится в серый сектор экономики, права пользователей окажутся существенно ограничены, цифровые сервисы потеряют в качестве и удобстве. Этот сценарий может реализоваться при дальнейшем обострении геополитической ситуации и доминировании охранительного подхода в цифровой политике.

Ключевым фактором, определяющим реализацию того или иного сценария, станет способность регуляторной системы находить баланс между тремя критически важными целями: стимулированием инноваций, защитой публичных интересов и обеспечением технологического суверенитета. Анализ показывает, что оптимальный путь лежит где-то между оптимистичным и консервативным сценариями – системное реформирование регулирования необходимо, но оно должно быть постепенным и учитывающим специфику российской экономики.

Особую роль в реализации позитивного сценария сыграет развитие институтов публичного обсуждения регуляторных инициатив. Практика показывает, что наиболее эффективные решения рождаются в процессе диалога между государством, бизнесом, экспертами и гражданским обществом. Создание постоянно действующих платформ для такого диалога могло бы стать важным шагом к формированию сбалансированной системы регулирования.

Технологическая составляющая также будет иметь критическое значение. Развитие регуляторных технологий (RegTech) позволит перейти к более тонким и адресным методам контроля, минимизируя регуляторную нагрузку при сохранении эффективного надзора. Внедрение технологий искусственного интеллекта в процессы регулирования может помочь в мониторинге соблюдения норм и выявлении рисков на ранних стадиях.

Международный контекст останется важным фактором влияния, даже в условиях геополитической напряженности. Российская система регулирования неизбежно будет учитывать глобальные тренды, такие как развитие метавселенных, распространение искусственного интеллекта и новые подходы к управлению данными. Даже при сохранении курса на технологический суверенитет, полная изоляция от мировых процессов невозможна и нецелесообразна.

### Заключение

Современные цифровые платформы, ставшие неотъемлемой частью экономического ландшафта, продолжают трансформировать традиционные правовые отношения, создавая новые вызовы для регуляторов и законодателей. Анализ позволяет увидеть сложную картину взаимодействия между стремительным технологическим прогрессом и существующей системой правового регулирования.

Цифровые экосистемы демонстрируют удивительную способность создавать новые формы экономических отношений, которые зачастую не укладываются в привычные правовые рамки. Их алгоритмическая природа, способность аккумулировать и обрабатывать огромные массивы данных, а также трансграничный характер деятельности ставят перед правовой системой принципиально новые задачи. При этом традиционные подходы к регулированию, разработанные для «аналоговой» экономики, все чаще

демонстрируют свою ограниченность в цифровую эпоху.

Баланс между стимулированием инноваций и защитой публичных интересов остается ключевой задачей: с одной стороны, избыточное регулирование может затормозить развитие перспективных технологий и бизнес-моделей, с другой — отсутствие эффективных регуляторных механизмов создает риски для потребителей, конкурентов и экономики в целом. Баланс особенно важен для России, где цифровые платформы стали значимым фактором экономического роста, но при этом требуют особого подхода с учетом национальной специфики.

Перспективы развития регулирования цифровых платформ видятся в поиске гибких, адаптивных подходов, способных учитывать как технологические тренды, так и общественные интересы. Речь идет о формировании такой регуляторной среды, которая, с одной стороны, обеспечивала бы правовую определенность, а с другой — оставляла пространство для инноваций. Важность приобретает международное сотрудничество в этой сфере, поскольку цифровые платформы по своей природе игнорируют государственные границы.

### Список литературы

1. Parker, Geoffrey G. et al. "Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm." LSN: Legal Information & Academic Disciplines (Sub-Topic) (2016): n. pag.
2. Шаскольский М.А. Доминирующее положение Wildberries и Ozon на рынке [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (дата обращения 28.06.25)
3. Залоило М.В. Фрагментация как современная тенденция развития правового пространства // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2020. № 1. С. 27-49.
4. ГК «Солар» [Электронный ресурс]. URL: <https://rt-solar.ru/analytics/reports/>.
5. Дюбанов А., Соболев Д. Регулирование цифровых экосистем и платформ [Электронный ресурс]. URL: [https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet\\_4\\_v12](https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet_4_v12) (дата обращения 28.06.25)

6. Прогноз развития рынка кибербезопасности в Российской Федерации на 2024-2028 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/f14/bnl532lqmqd0u23s1ftuzw4n3ycm1to1.pdf>.

7. Константинова В. Подходы к регулированию цифровых экосистем [Электронный ресурс]. URL: <https://d-economy.ru/news/jekspert-ano-cje-rasskazala-o-podhodah-k-regulirovaniju-cifrovyyh-jekosistem/> (дата обращения 28.06.25).

8. Малайревский А. Развитие российских цифровых платформ и следствия для национального ИТ-рынка [Электронный ресурс]. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=187945> (дата обращения 28.06.25).

9. За прошедший год рынок экосистемных подписок вырос на 74,5% [Электронный ресурс]. URL: [https://www.kinometro.ru/NEWS/show/name/rus\\_streamings\\_dohod\\_json\\_n\\_partners\\_15052025](https://www.kinometro.ru/NEWS/show/name/rus_streamings_dohod_json_n_partners_15052025).

10. 10 крупнейших цифровых экосистем в России [Электронный ресурс]. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/319085608>.

11. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция).

12. Шендо М., Свиридова Е., Липаев М., Володин А. Современное состояние отечественных цифровых экосистем как элемента потребительского рынка онлайн-торговли // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. №. 1. С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-1-43-51> (дата обращения: 13.12.2025).

13. Распоряжение Президента Российской Федерации от 14.10.2024 г. № 325-рп

14. Ватолина О.В., Герба В. А., Ли Э.Д. Цифровые риски платформенной экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://1economic.ru/lib/123287> (дата обращения 28.06.25).

15. EU's Digital Services Act (DSA) & Digital Markets Act (DMA) | Digital Watch Observatory [Электронный ресурс]. URL: <https://dig.watch/processes/eu-digital-service-act-dsa-digital-market-act-dma/>

16. Мисюк, Е. В. Механизмы согласия на обработку персональных данных: современные вызовы и сравнительно-правовой анализ / Е. В. Мисюк. — Текст : непосредственный //

Молодой ученый. — 2025. — № 50 (601). — URL: <https://moluch.ru/archive/601/131447>.

17. Вартаев П. С., Гараев П. З., Коваленко А. И. Злоупотребление доминированием цифровых платформ (на примере дела Google в России) // Современная конкуренция. 2016. №5 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zloupotreblenie-dominirovaniem-tsifrovyyh-platform-na-primere-dela-google-v-rossii> (дата обращения: 13.12.2025).

18. Federal Trade Commission – Федеральная торговая комиссия.

19. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция).

### References

1. Parker, Jeffrey G., et al. (2016) "Platform Ecosystems: How Developers Transform the Firm.", *LSN: Legal Information and Academic Disciplines (subtopic)*, n. pag.

2. Shaskolsky, M.A. "The Dominant Application of Wildberries and Ozon in the Market", available at: <https://fas.gov.ru/publications/24239> (Accessed 28 June 25)

3. Zaloilo, M.V. (2020) "Fragmentation as a Modern Trend in the Development of the Legal Space", *The Law. Journal of the Higher School of Economics*, 1, 27-49.

4. Solar Group of Companies, available at: <https://rt-solar.ru/analytics/reports/>.

5. Dyubanov, A., Sobolev D. Regulation of Digital Ecosystems and Platforms, available at: [https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet\\_4\\_v12](https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet_4_v12) (Accessed 28 June 25)

6. Forecast for the development of the cybersecurity market in the Russian Federation for 2024-2028, available at: <https://www.csr.ru/upload/iblock/f14/bnl532lqmqd0u23s1ftuzw4n3ycm1to1.pdf>.

7. Konstantinova, V. Approaches to the regulation of digital ecosystems, available at: <https://d-economy.ru/news/jekspert-ano-cje-rasskazala-o-podhodah-k-regulirovaniju-cifrovyyh-jekosistem/> (Accessed 28 June 25).

8. Malyarevsky, A. The development of Russian digital platforms and its implications for the national IT market, available at: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=187945> (Accessed 28 June 25).

9. Over the past year, the ecosystem subscription market has grown by 74.5%, available at:

[https://www.kinometro.ru/NEWS/show/name/rus\\_streamings\\_dohod\\_json\\_n\\_partners\\_15052025](https://www.kinometro.ru/NEWS/show/name/rus_streamings_dohod_json_n_partners_15052025).

10. 10 Largest Digital Ecosystems in Russia, available at: <https://myseldon.com/ru/news/index/319085608>.

11. Federal Law "On Personal Data" dated 27.07.2006 N 152-FZ (latest edition).

12. Shendo, M., Sviridova, E., Lipaev, M., Volodin, A. (2024) "The Current State of Domestic Digital Ecosystems as an Element of the Online Consumer Market", *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 1, 43-51, DOI: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-1-43-51> (Accessed 13 December 2025).

13. Decree of the President of the Russian Federation dated 10/14/2024 No. 325-рп

14. Vatolina O.V., Gerba V. A., Lee E.D. Digital risks of the platform economy, available at: <https://1economic.ru/lib/123287> (Accessed 28 June 25).

15. EU's Digital Services Act (DSA) & Digital Markets Act (DMA) | Digital Watch Observatory, available at: <https://dig.watch/processes/eu-digital-service-act-dsa-digital-market-act-dma/>

16. Misyuk, E.V. (2025) "Consent Mechanisms for Personal Data Processing: Modern Challenges and Comparative Legal Analysis", *Young Scientist*, 50 (601), available at: <https://moluch.ru/archive/601/131447>.

17. Vartaev, R.S., Garaev, R.Z., Kovalenko, A.I. (2016) "Abuse of Digital Platform

Dominance (Based on the Google Case in Russia)", *Modern Competition*, 5 (59), available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zloupotrebleniem-dominirovaniem-tsifrovyyh-platform-na-primere-dela-google-v-rossii> (Accessed 13 December 2025).

18. Federal Trade Commission.

19. Federal Law "On Personal Data" dated 27.07.2006 N 152-FZ (latest edition).

**Информация о конфликте интересов:**

авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Сотников Даниил Алексеевич**, финансовый аналитик ООО «Ондулин» (г. Москва)

**Daniil A. Sotnikov**, Financial Analyst of Ondulin LLC (Moscow, Russia)

**Кириллова Оксана Юрьевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры Федеральной антимонопольной службы России, РЭУ им. Г.В. Плеханова (г. Москва, Россия)

**Oksana Yu. Kirillova**, Doctor of Economics, Assistant Professor, Professor of the Specialized Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

УДК 336.76

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-2

Мельникова Н.С.<sup>1</sup>,  
Ваганова О.В.<sup>2</sup>,  
Жуков Д.С.<sup>3</sup>

**ИНФЛЯЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ  
РОСТА СБЕРЕЖЕНИЙ НАСЕЛЕНИЯ**

<sup>1,3</sup>Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

<sup>2</sup>Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I  
(ПГУПС)  
Россия, 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр. 9

e-mail: melnikova\_n@bsuedu.ru

**Аннотация**

Настоящая работа исследует инфляционные последствия роста сбережений населения в условиях современной российской экономики. В ней анализируются взаимосвязи между инфляционными ожиданиями домохозяйств, структурой потребления и динамикой денежных доходов, а также ролью финансовой грамотности и доверия к долгосрочным финансовым инструментам. На основе данных 2024–2025 годов демонстрируется парадоксальная картина: инфляция снижается, растут реальные доходы, однако доля граждан без сбережений остается высокой. Исследование показывает, что инфляционные ожидания являются одним из ключевых посредников между скоростью роста сбережений и динамикой инфляции: высокие ожидания заставляют домохозяйства переориентировать доходы на текущее потребление и товары длительного пользования, что поддерживает инфляцию и парадоксально снижает мотивацию к накоплению. В работе проводится сравнительный анализ России с развитыми странами, отмечая различия в уровне и динамике инфляционных ожиданий, а также в структуре потребительской корзины между бедными и богатыми слоями населения. В работе подчеркнута необходимость комплексной политики: стабилизация инфляционных ожиданий, повышение доверия к долгосрочным финансовым инструментам и адресная поддержка наиболее уязвимых групп, чтобы обеспечить устойчивое формирование сбережений и способствовать долгосрочным инвестициям.

**Ключевые слова:** инфляция, реальные доходы, финансовая грамотность, сбережения населения, инфляционные ожидания.

**Информация для цитирования:** Мельникова Н.С., Ваганова О.В., Жуков Д.С. Инфляционные последствия роста сбережений населения // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 135-142. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-2

Natalya S. Melnikova<sup>1</sup>,  
Oksana V. Vaganova<sup>2</sup>,  
Danil S. Zhukov<sup>3</sup>

## INFLATIONARY CONSEQUENCES OF POPULATION SAVINGS GROWTH

<sup>1,3</sup>Belgorod State National Research University,  
85 Pobedy St, Belgorod, 308015, Russia

<sup>2</sup>Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University,  
9 Moskovsky Ave., St. Petersburg, 190031, Russia

e-mail: melnikova\_n@bsuedu.ru

### Abstract

This paper examines the impact of population savings growth on inflation in the modern Russian economy. It analyzes the relationships between household inflation expectations, consumption patterns, and the dynamics of monetary income, as well as the role of financial literacy and trust in long-term financial instruments. Based on data from 2024-2025, the paper presents a paradoxical picture: inflation is decreasing, real incomes are growing, but the share of citizens without savings remains high. The study shows that inflation expectations are one of the key intermediaries between the growth rate of savings and the dynamics of inflation: high expectations cause households to reallocate their income towards current consumption and durable goods, which supports inflation and paradoxically reduces the motivation to save.

The paper provides a comparative analysis of Russia with developed countries, noting the differences in the level and dynamics of inflation expectations, as well as in the structure of the consumer basket between the poor and the rich segments of the population. The paper emphasizes the need for a comprehensive policy: stabilization of inflation expectations, increasing confidence in long-term financial instruments, and targeted support for the most vulnerable groups, in order to ensure sustainable savings formation and promote long-term investments.

**Key words:** inflation; real income; financial literacy; household savings; inflationary expectations

**Information for citation:** Melnikova N.S., Vaganova O.V., Zhukov D.S. "Inflationary consequences of population savings growth, *Research Result. Economic Research*, 12(1), 135-142, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-2

### Введение

В экономической теории традиционно считается, что рост сбережений населения ведет к сокращению потребительского спроса, что оказывает сдерживающее, дефляционное давление на экономику. Однако в современных реалиях эта взаимосвязь приобретает более сложный и парадоксальный характер. Текущая экономическая ситуация, характеризующаяся высокой, хотя и снижающейся инфляцией, ростом доходов и при этом рекордной долей граждан без

сбережений. Данное обстоятельство обуславливает актуальности данного исследования и требует детального анализа.

«Для экономической науки инфляционные ожидания – одна из ключевых переменных» [Инфляция-2026 ...], например, ожидания ускорения роста цен влияют на переговоры о зарплатах: когда человек думает, что инфляция будет очень высокой, и, более того, видит, что предыдущая инфляция, по его мнению, также была высокой, он будет договариваться о повышении заработка. Рост

зарплат переносится компаниями в цены на их продукцию. Быстрое повышение цен фирмами может приводить к снижению потребления и, соответственно, спроса в экономике.

«Если цены повышаются и человек это чувствует, его тревога нарастает, и он ищет причины. И люди обычно объясняют причины ощущаемых ими ухудшений тоже довольно просто: либо это влияние некой абстрактной непреодолимой силы и надо к ней просто адаптироваться, либо же в этом кто-то виноват и этого кого-то нужно найти. В такой ситуации люди обычно смотрят «наверх», и если видят вину власти в том, что происходит и вызывает тревогу, то отношение к власти ухудшается» [Инфляционные ожидания ...].

### Цель работы

Определить влияние роста сбережений населения на инфляцию и инфляционные ожидания в современной российской экономике, выявить механизмы взаимовлияния между реальными доходами, потребительским спросом и инфляционной динамикой, а также предложить меры политики, направленные на устойчивое формирование сбережений и снижение инфляционных ожиданий.

### Материалы и методы исследования

В работе используется комплекс материалов, включая официальную

статистику Банка России и Росстата, результаты опросов населения (инфляционные ожидания и наличие финансовой подушки безопасности) за 2024–2025 годы, а также данные экспертов и аналитических обзоров. Для анализа применяются сравнительный подход и элементарный категориальный обзор: сравнение групп населения с различным уровнем сбережений, анализ динамики инфляции и ожиданий в условиях дезинфляции после ряда шоков, а также сопоставление с данными развитых экономик (США). В качестве иллюстративного материала приводятся графики и таблицы, демонстрирующие зависимость между ожиданиями инфляции и уровнем сбережений, структурой потребления и изменениями доходов.

### Результаты исследования и их обсуждение

В 2025 году Россия продолжает переживать период дезинфляции после шоков предыдущих лет. По оценкам SberCIB, инфляция в ноябре 2025 года могла составить около 0,45% в месячном выражении, что существенно ниже показателя ноября 2024 года (1,4%). Годовая инфляция последовательно снижалась с 9,9% в январе до ориентировочно 7,4% по итогам осени (Таблица).

Таблица

Динамика инфляции в России в 2025 году

Table

Inflation dynamics in Russia in 2025

Месяц	Месячная инфляция	Годовая инфляция (оценка)
Январь	1,23%	9,9%
Февраль	0,81%	10,1%
Март	0,12%	7,1%
Апрель	0,11%	6,2%
Май	<0,4% ожд.	9,4%
Июнь	0,2%	9,4%
Ноябрь	0,45% ожд.	7,1%

Источник: составлено авторами по данным Банка России [Измерение инфляционных ожиданий ...].

Одновременно с этим наблюдается тревожный тренд в сберегательном поведении граждан. Согласно опросу «инФОМ» [Измерение инфляционных ожиданий ...], проведенному по заказу Банка России в ноябре 2025 года, в котором приняли участие не менее 2 тыс. респондентов старше 18 лет из 100 населенных пунктов в 54 субъектах России, доля россиян, не имеющих финансовой «подушки безопасности» на случай потери дохода, достигла 65% – это максимум за последние четыре года. Это означает, что две трети населения живут от зарплаты до зарплаты, не имея возможности откладывать денежные средства.

Парадоксальным этот тренд делает то, что на фоне снижения инфляции фиксируется значительный рост номинальных доходов населения. По данным экономиста Игоря Балынина [Экономист Балынин ...], среднедушевые доходы за первое полугодие 2025 года выросли на 17,5% в годовом выражении, что на 7 процентных пунктов превышает уровень инфляции. Рост доходов сопровождается увеличением доли граждан с заработком выше 100 тысяч рублей (с

12,3% до 17,5%). По данным экономиста, в первом полугодии 2025 года наибольший рост среднедушевых денежных доходов населения зафиксирован в Чукотском автономном округе (+24,5%), Кабардино-Балкарской республике (+23,5%), Удмуртской республике (+20,9%), Краснодарском крае (+20,5%) и Республике Адыгея (+20,5%). Таким образом, отсутствие сбережений у большинства населения происходит не из-за падения доходов, а, вероятно, из-за высоких инфляционных ожиданий, текущего потребления и отсутствия доверия к долгосрочным финансовым инструментам.

Роль сбережений в инфляционных процессах в значительной степени опосредована инфляционными ожиданиями домохозяйств. Эти ожидания являются самосбывающимся прогнозом т.е. если потребители верят в будущий рост цен, они либо ускоряют покупки, стимулируя инфляцию спроса, либо требуют повышения зарплат, что создает инфляцию издержек.

Данные Банка России демонстрируют существенный разрыв в оценках между группами населения с разным сберегательным статусом (рисунок).



Рис. Инфляционные ожидания и оценка текущей инфляции среди групп с разным уровнем сбережений (ноябрь 2025 г.), %

Fig. Inflation expectations and assessment of current inflation among groups with different savings levels (November 2025), %

Источник: составлено авторами по материалам [Инфляция в России ...]

Данные рисунка свидетельствуют о том, что, граждане, не имеющие сбережений, оценивают текущую и будущую инфляцию значительно выше. Это создает порочный

круг: высокие ожидания подрывают мотивацию к сбережению, так как люди опасаются, что их накопления быстро обесценятся. Вместо этого доходы

направляются на текущее потребление или покупку товаров длительного пользования «про запас», что может поддерживать инфляционное давление в определенных сегментах рынка. В ноябре 2025 года общие инфляционные ожидания населения выросли до 13,3% (с 12,6% в октябре), во многом из-за предстоящего повышения НДС с 2026 года.

Рост сбережений и их инфляционные последствия нельзя анализировать без учета социально-экономического неравенства. Официальная усредненная инфляция маскирует значительную разницу в реальном подорожании жизни для бедных и богатых.

Исследования показывают, что в 2024 году инфляция для самых бедных россиян (10,1%) была на 13,5% выше, чем для самых богатых (8,9%). Это связано со структурой потребительской корзины: малообеспеченные семьи тратят до 50% доходов на продовольствие, цены на которое (особенно на базовые продукты вроде овощей, сахара, маргарина) растут быстрее. Для этих групп высокая инфляция практически исключает возможность формирования сбережений, так как весь доход уходит на поддержание жизненного уровня. Любая попытка отложить средства приводит к немедленному снижению текущего потребления, что экономически и социально болезненно.

Напротив, для более обеспеченных групп, чья корзина включает импортные товары, автомобили и зарубежный туризм, замедление инфляции в 2024-2025 годах было более заметным. Именно эти группы имеют как возможность, так и потенциальную мотивацию к сбережению. Однако, как показывает статистика, даже среди них доля имеющих сбережения не является абсолютной.

Для контекста полезно сравнить ситуацию с развитыми экономиками, например, с США. Годовая инфляция в США в сентябре 2025 года составляла 3%, а долгосрочные (5-летние) инфляционные ожидания потребителей стабильно

находились на уровне 3%. Низкие и стабильные ожидания являются фундаментом для долгосрочных сбережений и инвестирования. В России же уровень ожиданий, многократно превышающий как целевой показатель Банка России (4%), так и фактическую инфляцию, выступает серьезным барьером для формирования сбережений.

Денежно-кредитная политика ЦБ РФ реагирует на эти вызовы. Ориентируясь на динамику базовой инфляции (которая в апреле 2025 года достигла минимума в 4,4%) и инфляционные ожидания, регулятор проводит осторожное снижение ключевой ставки. С одной стороны, снижение ставки может теоретически снизить привлекательность сбережений в национальной валюте. С другой – его цель заключается в стимулировании кредитования и экономической активности, что в перспективе должно способствовать стабилизации и росту реальных доходов, создавая более здоровую основу для сберегательного поведения.

Проведенное исследование опровергает классический взгляд на сбережения как на автоматический сдерживающий фактор инфляции. Установлено, что в российской экономике 2024–2025 годов причинно-следственная связь работает в обратную сторону: именно высокие инфляционные ожидания населения (13,3% в ноябре 2025 года) подавляют склонность к сбережениям, несмотря на рост реальных доходов.

Таким образом, для формирования устойчивой модели сберегательного поведения необходима не только макроэкономическая стабилизация, но и целенаправленная политика по снижению инфляционных ожиданий и укреплению доверия к долгосрочным финансовым инструментам. Без этого экономический рост будет ограничен низким уровнем внутренних инвестиционных ресурсов.

#### **Заключение**

Исследование демонстрирует, что классическая позиция взглядов о том, что рост сбережений автоматически снижает инфляцию, не полностью отвечает современной российской реальности: в 2024–2025 годах причинно-следственная связь работает в обратном направлении. Высокие инфляционные ожидания подавляют склонность к сбережениям, при росте реальных доходов. Это формирует порочный круг: население предпочитает текущее потребление и покупки товаров длительного пользования «про запас», что поддерживает инфляционное давление и удерживает доверие к долгосрочным финансовым инструментам на низком уровне. Разница в инфляции между богатыми и бедными группами существенно влияет на способность к формированию сбережений и на социально-экономическое неравенство: бедные семьи вынуждены тратить большую часть доходов на базовые продукты, рост цен на которые выше, что снижает их возможности накапливать средства. В то же время, более обеспеченные слои, хотя и имеют некоторые возможности к сбережению, не демонстрируют стопроцентной устойчивости в связи с инфляционными ожиданиями.

Для формирования устойчивой модели сберегательного поведения необходимы:

(1) макроэкономическая стабилизация и снижение инфляционных ожиданий до приемлемого диапазона;

(2) укрепление доверия к долгосрочным финансовым инструментам через финансовую грамотность и прозрачность рынков;

(3) адресная поддержка наиболее уязвимых слоев населения, учитывающая структуру потребительской корзины и характер потребления;

(4) политика, сочетающая меры по сдерживанию инфляции и стимулированию экономической активности через умеренную денежно-кредитную политику.

Только комплексный подход, сочетающий стабилизацию цен, повышение финансовой грамотности и доступ к

надежным инструментам накопления, сможет обеспечить устойчивый рост сбережений и, как следствие, более устойчивую экономическую динамику в долгосрочной перспективе.

### Список литературы

1. Инфляция-2026: чьи прогнозы точнее – экспертов или нейросетей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/radio/22/12/2025/694995469a7947cedf9508e3> (дата обращения: 22.01.2026).

2. Инфляционные ожидания: экономический и социальный феномен [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnyye-ozhidaniya-ekonomicheskii-i-sotsialnyy-fenomen/> (дата обращения: 09.12.2025).

3. Измерение инфляционных ожиданий и потребительских настроений на основе опросов населения [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59510/inFOM\\_25-12.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59510/inFOM_25-12.pdf) (дата обращения: 22.01.2026).

4. Экономист Балынин сказал, какой может быть ключевая ставка в 2026 году [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/aWW8VxD7VhuvQJ2B>. (дата обращения: 22.01.2026).

5. Инфляция в России // Т-Bank [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/1164b7da-4888-4556-8032-1fd1c6e77548/?author=profile> (дата обращения: 14.01.2026).

6. Акиндинова Н. В. и др. Инфляционные вызовы периода пандемии и санкций. Уроки для будущего // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 5-25.

7. Мельникова Н.С., Мочалов М.В. Колебания российского рубля: факторы, влияние и меры укрепления // Экономико-управленческий конгресс : сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05–08 ноября 2024 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. С. 398-401. EDN JNOGTM.

8. Понамаренко А. А. Инфляция: сущность, первопричины и виды // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2. С. 67-69.

9. Тенденции развития финансовой системы в условиях экономического кризиса / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 3. С. 183-193. DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-3-183-193. EDN BVXNLW.

10. Динамика инфляции в России в 2025 году // SberCIB. [Электронный ресурс]. URL: <https://sbercib.ru/publication/inflyatsiya-v-2025-godu> (дата обращения: 04.01.2026).

11. Что пишут зарубежные СМИ // Финансы – 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.mail.ru/article/bank-rossii-podal-v-sud-na-euroclear-chto-pishut-zarubezhnye-smi-69074191/?from=swap&swap=2> (дата обращения: 04.12.2025).

12. Мельникова Н.С. Устойчивость экономики России: уроки прошлых кризисов и перспективы преодоления настоящего // Журнал правовых и экономических исследований. 2025. № 2. С. 462-470. DOI 10.26163/GIEF.2025.16.98.058. EDN MEFMGI.

13. Тарасова Е.А., Ваганова О.В., Мельникова Н.С. Оценка эффективности организации работы банка в привлечении денежных средств населения // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального муниципального управления в современных экономических условиях : Материалы международной научно-практической конференции, приуроченной к празднованию 60-летия ЮЗГУ, Курск, 23–24 мая 2024 года. Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. С. 205-209. EDN GYLTEM.

14. Лисицкий А.Н., Мельникова Н.С. Ключевая ставка и ее роль в денежно-кредитном регулировании // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-4. С. 141-144. DOI 10.18411/trnio-01-2024-202. EDN LPJRV.

15. Прогнозное моделирование развития рынка кредитования и краудфандинга в условиях увеличения ключевой ставки Банка России / Е.А. Карловская, О.В. Ваганова, Н.С. Мельникова, Н.И. Быканова // Экономика. Информатика. 2024. №51(2). С. 379-392. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2024-51-2-379-392>

## References

1. Inflation 2026: Whose Forecasts Are More Accurate—Experts' or Neural Networks', available at: <https://www.rbc.ru/radio/22/12/2025/694995469a7947cedf9508e3> (Accessed 22 January 2026).

2. Inflation Expectations: An Economic and Social Phenomenon, available at: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnyye-ozhidaniya-ekonomicheskii-i-sotsialnyy-fenomen/> (Accessed: 09 December 2025).

3. Measuring Inflation Expectations and Consumer Sentiment Based on Population Surveys, available at: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59510/inFOM\\_25-12.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59510/inFOM_25-12.pdf) (Accessed 22 January 2026).

4. Economist Balynin said what the key rate could be in 2026, available at: <https://dzen.ru/a/aWW8VxD7VhuvQJ2B>. (Accessed 22 January 2026).

5. Inflation in Russia, *T-Bank*, available at: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/1164b7da-4888-4556-8032-1fd1c6e77548/?author=profile> (Accessed 14 January 2026).

6. Akindinova N.V. et al. (2022) "Inflationary Challenges of the Pandemic and Sanctions Period. Lessons for the Future", *Voprosy Ekonomiki*, 5, 5-25.

7. Melnikova N.S., Mochalov M.V. (2025) "Fluctuations of the Russian Ruble: Factors, Influence, and Strengthening Measures", *Economic and Management Congress: Collection of Scientific Papers Following the Results of the International Comprehensive Event*, Belgorod, November 5-8, 2024, 398-401, EDN JNOGTM.

8. Ponomarenko A.A. (2021) "Inflation: Essence, Root Causes, and Types", *Economy and Business: Theory and Practice*, 1-2. 67-69.

9. Vaganova O.V., et. al. (2024) "Trends in the Development of the Financial System in the Context of the Economic Crisis", *Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 14(3), 183-193, DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-3-183-193, EDN BVXNLW.

10. Inflation Dynamics in Russia in 2025, *SberCIB*, available at: <https://sbercib.ru/publication/inflyatsiya-v-2025-godu> (Accessed 04 January 2026).

11. What the Foreign Media Write, *Finance* – 2025, available at: //finance.mail.ru/article/bank-rossii-podal-v-sud-na-euroclear-chto-pishut-zarubezhnye-smi-69074191/?from=swap&swap=2 (Accessed 04 January 2026).

12. Melnikova N.S. (2025) “The Resilience of the Russian Economy: Lessons from Past Crises and Prospects for Overcoming the Present”, *Journal of Legal and Economic Research*, 2, 462-470, DOI 10.26163/GIEF.2025.16.98.058, EDN MEFMGI.

13. Tarasova E.A., Vaganova O.V., Melnikova N.S. (2024) “Evaluation of the effectiveness of the organization of the bank's work in attracting funds from the population”, *Current problems of development of economic entities, territories and systems of regional and municipal governance in modern economic conditions: Proceedings of the international scientific and practical conference dedicated to the celebration of the 60th anniversary of South-West State University*, Kursk, May 23-24, 2024, 205-209, EDN GYLTEM.

14. Lisitsky A.N., Melnikova N.S. (2024) “The key rate and its role in monetary regulation”, *Trends in the development of science and education*, 105-4, 141-144, DOI 10.18411/trnio-01-2024-202, EDN LPJJRV.

15. Vaganova O.V., et. al. (2024) “Forecast modeling of the development of the lending and crowdfunding market in the context of an increase in the key rate of the Bank of Russia”, *Economy. Informatics*, 51(2), 379-392, <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2024-51-2-379-392>

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Мельникова Наталия Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры инновационной экономики и финансов Института экономики и управления, НИУ «БелГУ» (г. Белгород, Россия).

**Natalia S. Melnikova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Innovation Economics and Finance, Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

**Ваганова Оксана Валерьевна**, доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I» (г. Санкт-Петербург, Россия).

**Oksana V. Vaganova**, Doctor of Economics, Head of the Department of Management and Marketing, Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University (St. Petersburg, Russia).

**Жуков Данил Сергеевич**, студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ» (г. Белгород, Россия).

**Danil Sergeevich Zhukov**, Student of the Institute of Economics and Management, Belgorod State National Research University (Belgorod, Russia)

УДК 336.5

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-3

Попова Л.В.,  
Морозов В.А.

**ИНИЦИАТИВЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕЖСУБЪЕКТНОГО  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ВЛАСТИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА  
ПО КОНТРОЛЮ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ**

Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева,  
Россия, 302026, г. Орел, ул. Комсомольская, 95

e-mail: lvp\_134@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматривается проблема совершенствования межсубъектного взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества в части распределения и эффективного использования бюджетных средств. Исследованы современные формы партнерства, выявлены основные трудности, препятствующие конструктивной координации усилий сторон. Представлен комплекс инициатив, направленных на устранение выявленных дисбалансов, повышение прозрачности и предсказуемости процедур выделения и освоения бюджетных ресурсов, а также на активизацию совместной инвестиционной активности. Сделан вывод о необходимости институционализации механизмов сотрудничества, расширения каналов коммуникации и внедрения цифровых сервисов, облегчающих обмен информацией и согласование позиций партнеров. Результаты исследования имеют прикладное значение для практических шагов по формированию устойчивых государственно-частных партнерств и оптимизации бюджетных расходов.

**Ключевые слова:** бюджет, государственные финансы, расходы, бюджета, бюджетные расходы, государственные расходы

**Информация для цитирования:** Попова Л.В., Морозов В.А. Инициативы, направленные на совершенствование межсубъектного взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества по контролю бюджетных расходов // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 143-151. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-3

Liudmila V. Popova,  
Valery A. Morozov

**INITIATIVES AIMED AT IMPROVING INTERSUBJECT  
INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT BODIES  
AND THE BUSINESS COMMUNITY IN CONTROL  
OF BUDGET EXPENDITURES**

I.S. Turgenev Oryol State University,  
95 Komsomolskaya St., Oryol, 302026, Russia

e-mail: lvp\_134@mail.ru

**Abstract**

This article examines the issue of improving inter-agency cooperation between government agencies and the business community regarding the distribution and effective use of budget funds. Current forms of partnership are examined, identifying the main challenges hindering constructive coordination of efforts. A set of initiatives aimed at eliminating identified imbalances, increasing the transparency and predictability of budget resource allocation and utilization procedures, and stimulating joint investment activity is presented. A conclusion is reached regarding the need to institutionalize cooperation mechanisms, expand communication channels, and implement digital services that facilitate information exchange and coordination between partners. The study's findings have practical implications for developing sustainable public-private partnerships and optimizing budget expenditures.

**Key words:** budget; public finances; expenditures; budget; budget expenditures; government expenditures

**Information for citation:** Popova L.V., Morozov V.A. "Initiatives aimed at improving intersubject interaction between government bodies and the business community in control of budget expenditures, *Research Result. Economic Research*, 12(1), 143-151, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-3

**Введение**

Современная экономика предъявляет повышенные требования к качеству взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества, особенно в части распределения и эффективного использования бюджетных средств. Актуальность рассматриваемой тематики определяется необходимостью повышения результативности государственных расходов, усиления взаимовыгодного сотрудничества между властью и бизнесом, а также формирования условий для устойчивого экономического роста.

Несмотря на значительное количество публикаций, посвященных отдельным аспектам государственно-частного

партнерства, проблема совершенствования межсубъектного взаимодействия остается недостаточно изученной в комплексе. Большинство работ сосредоточено либо на анализе отдельных форм взаимодействия, либо на рассмотрении узких отраслевых кейсов, тогда как комплексное исследование механизмов распределения бюджетных расходов с учетом интересов обеих сторон представлено фрагментарно.

Цель исследования – разработать научно обоснованный комплекс инициатив, направленных на совершенствование межсубъектного взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества по вопросам контроля бюджетных расходов. В ходе исследования в расчет принимались

научные публикации таких отечественных авторов, как С.С. Дзусовой [Дзусова С.С., 2023], Е.Б. Карпова и О.А. Трифонова [Карпов Е.Б., Трифонов О.А., 2011], С.Н. Леонова и Е.А. Вакулюк [Леонов С.Н., Вакулюк Е.А., 2018], Э.Ю. Майковой и Е.В. Симоновой [Майкова Э.Ю., Симонова Е.В., 2016], М.А. Поповой Л.В. и Капралова А.П. [Попова Л.В., Капралов А.П., 2024] Рачунь и А. Н. Коваленко [Рачунь М.А., Коваленко А.Н., 2019], А.В. Федотова [Федотов А.В., 2021], В.Н. Южакова и Е.И. Добролюбовой [Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., 2020] и др.

### Методы

Для достижения обозначенной цели и успешного разрешения исследовательских задач, а также осуществления процедуры сбора, упорядочивания и интерпретации эмпирических данных были задействованы общетеоретические познавательные методы научного исследования (анализ, синтез, дедукция, дедукция, сравнение и др.). Совокупное применение указанных методов обеспечило полноту, глубину и обоснованность сделанных выводов и выработанных рекомендаций по совершенствованию межсубъектного взаимодействия органов власти и предпринимательского сообщества в сфере распределения и контроля бюджетных расходов.

### Результаты

В работе предложен комплекс инициатив, направленных на устранение выявленных дисбалансов, повышение прозрачности и предсказуемости процедур выделения и освоения бюджетных ресурсов, а также на активизацию совместной инвестиционной активности. Результаты исследования имеют прикладное значение для практических шагов по формированию устойчивых государственно-частных партнерств и оптимизации бюджетных расходов.

### Обсуждение

Организация взаимодействия органов власти и бизнес-сообщества представляет

собой процесс налаживания конструктивного сотрудничества между государственными структурами и представителями бизнеса для достижения взаимовыгодных целей и решения общих проблем. Такое взаимодействие способствует созданию благоприятных условий для развития предпринимательства, повышению эффективности государственного управления и улучшению экономической ситуации в стране.

Взаимодействие органов власти и бизнес-сообщества в рамках совместных инвестиционных проектов и повышения эффективности бюджетных расходов можно представить схематично (рис. 1). К сторонам взаимодействия нужно отнести не только государственные органы и предпринимательское сообщество, но и общественность в целом, чтобы добиться эффективности использования бюджетных средств.

Для успешного взаимодействия важно учитывать интересы всех сторон процесса – государства, бизнеса и общества. Это требует постоянного диалога, обмена информацией и выработки совместных решений. Ученые М.А. Рачунь, А.Н. Коваленко, проведя исследование за развитием взаимоотношений института власти и бизнеса в зарубежных странах, пришли к выводу, что в более развитых и экономически стабильных государствах формы взаимодействия бизнеса и государства отличаются большим разнообразием, начиная от выполнения совместных контрактов, заканчивая образованием интегрированных корпораций и совместных предприятий» [Рачунь М.А., Коваленко А.Н., 2019]. А.В. Федотов подчеркивает, что «современная модель взаимодействия в экономической сфере институтов гражданского общества и органов публичной власти базируется на ряде механизмов: социальном партнерстве и социальном предпринимательстве, участии в проектном управлении, государственных закупках, совещательно-консультативных органах,

созданных при государственных и муниципальных структурах и пр. С помощью этих механизмов институты гражданского общества принимают как непосредственное (участвуя в

экономической деятельности), так и опосредованное (выполняя экспертно-совещательную и контролирующую функции) участие» [Федотов А.В., 2021].

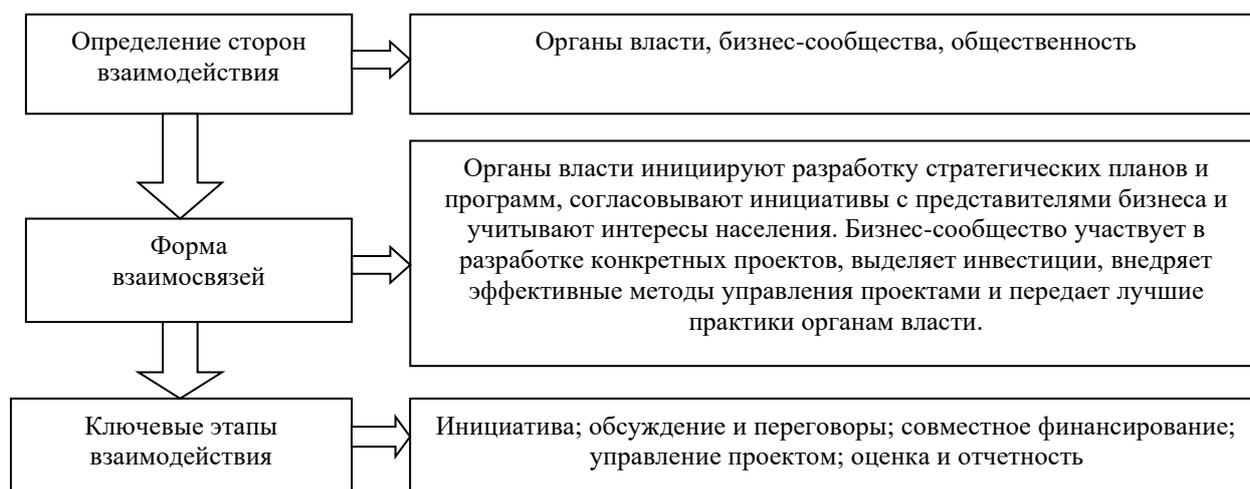


Рис. 1. Взаимодействие органов власти и бизнес-сообщества в рамках совместных инвестиционных проектов и повышения эффективности бюджетных расходов

Fig. 1. Interaction between government bodies and the business community within the framework of joint investment projects and improving the efficiency of budget expenditures

Примерами эффективного взаимодействия могут быть:

– совместные советы и комиссии, создаваемые для выработки единых стандартов оценки эффективности бюджетных расходов;

– открытые площадки для диалога, т.е. пространства коммуникаций, предназначенные для выработки решений по проблемам бюджетного планирования, использования бюджетных расходов с участием власти и институтов гражданского общества;

– механизмы государственно-частного партнерства в целях создания совместной системы публичного управления объектами общественной инфраструктуры, поддержки их функционирования и развития.

По мнению Э.Ю. Майковой, Е.В. Симоновой «в новых условиях жизнедеятельности как обществ, в целом, так

и местных сообществ, становится необходимым изменение характера взаимодействия государства и МСУ, прежде всего, в направлении формирования между ними отношений партнерского типа» [Майкова Э.Ю., Симонова Е.В., 2016]. Как заключают В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова «для повышения качества такого взаимодействия необходима реализация специальных мер по развитию механизмов «обратной связи» при планировании контрольно-надзорных мероприятий, введению контроля не только за своевременностью рассмотрения обращений граждан, но и за содержательным характером ответов на такие обращения, росту оперативности рассмотрения обращений граждан и более активному участию контрольно-надзорных органов в обеспечении возмещения причиненного вреда» [Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., 2020]. Можно согласиться с высказыванием

А.В. Федотова, который делает вывод, что «лишь в процессе равноправного взаимодействия, дающего синергетический эффект, структур публичной власти, субъектов хозяйственной деятельности и институтов гражданского общества, как правило, достигается решение долгосрочных задач развития народного хозяйства региона» [Федотов А.В., 2021]. Нам импонирует мнение Л.В.Поповой и А.П.Капралова, что «переход от одного качественного состояния к другому, во

многом определяет социальный и экономический потенциал страны» [Попова Л.В., Капралов А.П., 2024]

Улучшение взаимодействия органов власти и бизнес-сообщества для целей совместного инвестирования и повышения эффективности бюджетных расходов предполагает комплекс мероприятий, направленных на создание прозрачных механизмов партнерства и эффективное использование ресурсов обеих сторон (таблица).

Таблица

Меры по улучшению взаимодействия органов власти и бизнес-сообщества в целях совместного инвестирования и повышения эффективности бюджетных расходов

Table

Measures to improve interaction between government agencies and the business community for the purposes of joint investment and increased efficiency of budget expenditures

Меры	Комментарий
Совершенствование законодательной базы (институционализация механизмов сотрудничества)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Актуализация законов, регулирующих механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), гарантирующих защиту прав инвесторов и четкое распределение рисков.</li> <li>○ Упрощение процедуры заключения контрактов ГЧП и обеспечение быстрого рассмотрения заявок на участие в проектах.</li> <li>○ Стимулирующие налоговые льготы и преференции для участников совместных проектов.</li> </ul>
Улучшение информационного сопровождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Публикация открытых данных о планируемых госзакупках и конкурсных процедурах в единой информационной системе.</li> <li>○ Повышение прозрачности процессов принятия решений органами власти относительно распределения бюджетных средств.</li> <li>○ Информационная кампания среди бизнесменов и организаций по разъяснению преимуществ участия в совместном финансировании проектов.</li> </ul>
Развитие механизмов оценки эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Внедрение системы мониторинга и контроля исполнения обязательств участниками проектов, совместно финансируемых государством и бизнес-сообществом.</li> <li>○ Регулярное проведение независимой экспертизы и аудита крупных проектов, реализуемых на условиях ГЧП.</li> <li>○ Установление стандартов и показателей успешности совместных проектов, оценивающих экономическую эффективность, социальную значимость и экологические последствия.</li> </ul>
Создание специальных инструментов поддержки	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Развитие специализированных фондов венчурного капитала и кредитных линий для стартапов и инновационных проектов.</li> <li>○ Поддержка со стороны государства инвестиционных фондов, способствующая привлечению частных капиталовложений в инфраструктурные проекты.</li> </ul>

Меры	Комментарий
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Подготовка и реализация образовательных программ для чиновников и сотрудников региональных администраций по вопросам эффективных методов привлечения частного сектора.</li> </ul>
Увеличение доверия и открытости	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Усиление роли общественных советов и ассоциаций бизнеса в процессе разработки нормативных актов и регламентов.</li> <li>○ Периодическое проведение встреч руководителей министерств и ведомств с деловыми кругами для оперативного реагирования на возникающие проблемы и запросы бизнеса.</li> <li>○ Активизация общественного обсуждения планов по бюджетному расходованию и совместной работе с гражданским обществом и СМИ.</li> </ul>

Примером успешной инициативы является проект национального масштаба «Комфортная городская среда», реализуемый Минстроем России совместно с муниципальными властями и частными компаниями. Программа предусматривает выделение федеральных средств регионам и муниципалитетам на выполнение следующих видов работ:

- благоустройство дворов жилых домов (ремонт подъездов, замена коммуникаций, установка детских площадок);
- реконструкция центральных площадей и зон отдыха;
- озеленение территории и формирование пешеходных зон;
- освещение улиц и установку урн, скамеек и другой уличной мебели;
- ремонт фасадов зданий и сооружений;
- оборудование велодорожек и создание велосипедной инфраструктуры.

Благодаря этому проекту значительно улучшилась инфраструктура городов, были созданы дополнительные рабочие места, а частные инвесторы получили возможность

эффективно вкладывать средства в долгосрочные инвестиционные проекты.

Также практика внедрения особых экономических зон (ОЭЗ) демонстрирует положительный опыт построения государственно-частного партнерства. Эти зоны предлагают бизнесу специальные условия деятельности, сниженные налоги и доступ к государственным ресурсам. Это специально созданные регионы с особым юридическим статусом и льготными условиями ведения предпринимательской деятельности, установленными законом для привлечения инвестиций, развития высокотехнологичных производств, туристско-рекреационного потенциала и стимулирования экономической активности. Эти зоны создаются правительством страны с целью ускорения экономического роста определенных секторов экономики, активизации экспортного потенциала, увеличения занятости населения и повышения конкурентоспособности отечественных товаров и услуг на мировом рынке. Виды особых экономических зон различаются в зависимости от направленности их деятельности (рис. 2).

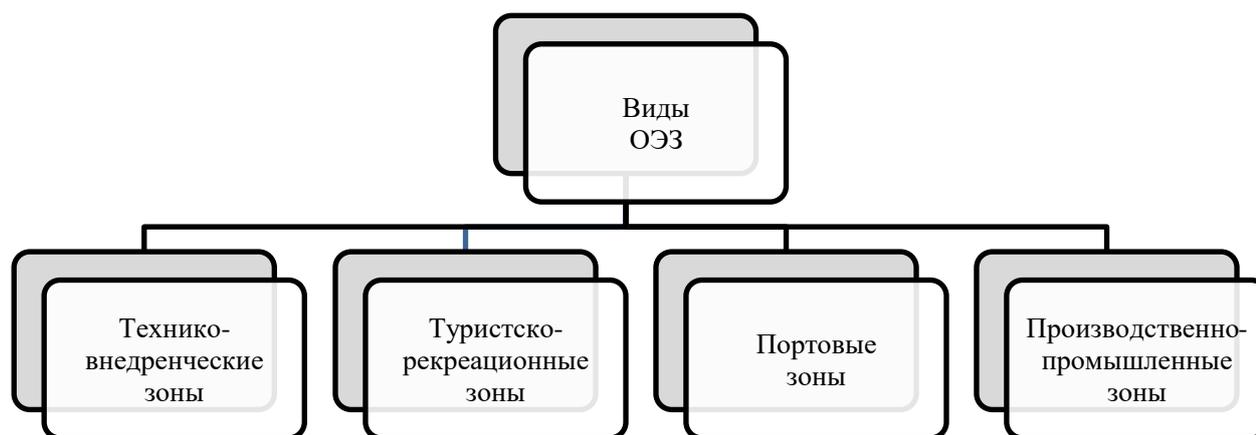


Рис. 2. Виды особых экономических зон  
Fig. 2. Types of special economic zones

Подводя итог, нужно заключить, что предложенные меры направлены на формирование устойчивых каналов коммуникации между государством и бизнесом, а также привлечение дополнительного финансирования, оптимизацию бюджетных расходов и достижение высоких результатов для экономики и общества в целом.

### Заключение

Проведенное исследование позволило глубоко проанализировать проблему межсубъектного взаимодействия органов государственной власти и предпринимательского сообщества в сфере распределения бюджетных расходов. Полученные результаты свидетельствуют о наличии существенных резервов повышения эффективности данного взаимодействия, которые могут быть реализованы путем последовательного внедрения предложенных инициатив.

Межсубъектное взаимодействие органов власти и бизнеса в настоящее время характеризуется низкой степенью институционализации, отсутствием четкого правового регулирования и недостаточностью коммуникационных каналов, что препятствует эффективному распределению и освоению бюджетных средств. Наиболее значимым фактором

повышения эффективности взаимодействия является формирование комплексной правовой базы, определяющей права, обязанности и ответственность сторон, участвующих в совместном распределении и контроле бюджетных расходов.

Перспективным направлением совершенствования взаимодействия признано широкое внедрение цифровых технологий и электронного документооборота, создающих прозрачный и контролируемый механизм распределения ресурсов.

Необходимым условием успешной реализации предложенных инициатив является организация регулярного диалога между представителями власти и бизнеса, формирование консультативных советов и рабочих групп, обладающих правом оперативного реагирования на возникающие проблемы.

Особого внимания заслуживает необходимость разработки специальных стимулов и гарантий для предпринимательской среды, принимающей участие в распределении и освоении бюджетных средств, что повысит заинтересованность бизнеса в сотрудничестве с государством.

Разработанный в ходе исследования комплекс инициатив, направленных на совершенствование межсубъектного

взаимодействия, отличается практической реализуемостью и нацеленностью на получение измеримых положительных результатов. Их поэтапная реализация способна привести к снижению издержек, увеличению прозрачности и подконтрольности расходования бюджетных средств, а также к расширению объема частных инвестиций в реализацию социально-значимых проектов.

Полученные результаты обладают значительным потенциалом для последующего развития и детализации, в частности, в направлении дальнейшей индивидуализации механизмов взаимодействия с учетом региональной специфики и отраслевых различий. Будущие исследования могут быть сконцентрированы на мониторинге эффективности предложенных инициатив и разработке дополнительных мер по дальнейшему совершенствованию межсубъектного взаимодействия в сфере распределения бюджетных расходов.

#### Список литературы

1. Дзусова С.С. Механизмы вовлечения и участия граждан в бюджетном процессе // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 2. С. 74-84.
2. Карпов Е.Б., Трифонов О.А. Общество, власть, бизнес: теория и практика взаимодействия // Университетский научный журнал. 2011. № 1. С. 95-106.
3. Леонов С.Н., Вакулюк Е.А. Результативность взаимодействия властных и предпринимательских структур: содержание понятия и опыт количественной оценки // Известия Байкальского государственного университета. 2018. Т. 28, № 3. С. 481-490.
4. Майкова Э.Ю., Симонова Е.В. Взаимодействие государства и местного самоуправления в современном мире: между отношениями зависимости и партнерства // Система ценностей современного общества. 2016. № 50. С. 80-85.
5. Попова Л.В., Капралов А.П. Налоговая политика в отношении малого бизнеса и его развитие // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 8. С.32-42.

6. Рачунь М.А., Коваленко А.Н. Взаимодействие государства и бизнеса в реализации социальной политики // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. № 5(23). С. 42-49.

7. Федотов А.В. Взаимодействие институтов гражданского общества и государства как основа для решения долгосрочных задач экономического развития региона // Социально-политические науки. 2021. Т. 11, № 2. С. 65-74.

8. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И. Взаимодействие граждан с контрольно-надзорными органами государства: состояние и основные тенденции // Управленческое консультирование. 2020. № 11(143). С. 23-41.

#### References

1. Dzusova, S.S. (2023) "Mechanisms of citizen involvement and participation in the budget process", *Management and Business Administration*, 2, 74-84.
2. Karpov, E.B., Trifonov, O.A. (2011) "Society, power, business: theory and practice of interaction", *University Scientific Journal*, 1, 95-106.
3. Leonov, S.N., Vakulyuk E.A. (2018) "Effectiveness of interaction between government and business structures: the content of the concept and the experience of quantitative assessment", *Bulletin of Baikal State University*, 28(3), 481-490.
4. Maikova, E.Yu., Simonova E.V. (2016) "Interaction of the state and local government in the modern world: between relations of dependence and partnership", *The System of Values of Modern Society*, 50, 80-85.
5. Popova, L.V., Kapralov, A.P. (2024) "Tax Policy in Relation to Small Business and Its Development", *Economic and Humanitarian Sciences*, 8, 32-42
6. Rachun, M.A., Kovalenko, A.N. (2019) "Interaction of the state and business in the implementation of social policy", *Economy. Management. Innovations*, 5 (23), 42-49.
7. Fedotov, A.V. (2021) "Interaction of civil society institutions and the state as a basis for solving long-term problems of regional economic development", *Social and Political Sciences*, 11(2), 65-74.
8. Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova E.I. (2020) "Interaction of citizens with state regulatory authorities: status and main trends", *Management Consulting*, 11 (143), 23-41.

**Информация о конфликте интересов:**

авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Попова Людмила Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и бухгалтерского учета Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева (г. Орел, Россия)

**Liudmila V. Popova**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Finance and Accounting, I.S. Turgenev Oryol State University (Oryol, Russia)

**Морозов Валерий Александрович**, аспирант Орловского государственного университета имени А. С. Тургенева (г. Орел, Россия)

**Valery A. Morozov**, Postgraduate Student, I.S. Turgenev Oryol State University (Oryol, Russia)