ISSN 2409-7802
www.aurora-group.eu
www.nbpublish.com

ФИНАНСЫ и УПРАВЛЕНИЕ

AURORA Group s.r.o.
nota bene

Выходные данные

Номер подписан в печать: 05-01-2026
Учредитель: Даниленко Василий Иванович, w.danilenko@nbpublish.com
Издатель: ООО <НБ-Медиа>
Главный редактор: Дегтярев Александр Николаевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, Aleks-degt@yandex.ru
ISSN: 2409-7802
Контактная информация:
Выпускающий редактор - Зубкова Светлана Вадимовна
E-mail: info@nbpublish.com
тел.+7 (966) 020-34-36
Почтовый адрес редакции: 115114, г. Москва, Павелецкая набережная, дом 6А, офис 211.
Библиотека журнала по адресу: http://www.nbpublish.com/library_tariffs.php

Publisher's imprint

Number of signed prints: 05-01-2026
Founder: Danilenko Vasiliy Ivanovich, w.danilenko@nbpublish.com
Publisher: NB-Media ltd
Main editor: Degtyarev Aleksandr Nikolaevich, doktor ekonomicheskikh nauk, kandidat tekhnicheskikh nauk, Aleks-degt@yandex.ru
ISSN: 2409-7802
Contact:
Managing Editor - Zubkova Svetlana Vadimovna
E-mail: info@nbpublish.com
тел.+7 (966) 020-34-36
Address of the editorial board : 115114, Moscow, Paveletskaya nab., 6A, office 211 .
Library Journal at : http://en.nbpublish.com/library_tariffs.php

Редакционный совет

Сыченко Елена Вячеславовна – PhD (университет Катании, Италия), доцент кафедры трудового права Санкт-Петербургского государственного университета, 199034, Санкт-Петербург, 22 линия В.О., 7. e.sychenko@mail.ru

Батьковский Александр Михайлович – доктор экономических наук, АО Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем управления и информации «Электроника» , советник генерального директора, 127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 12, batkovskiy_a@instel.ru

Нарутто Светлана Васильевна – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 125993. Москва, ул. Садовая-Кудринская 9, svetanarutto@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович – доктор экономических наук, доцент, Национальный исслеовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского , 603950, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23 , anton19742006@yandex.ru

Наган Винстон Персиваль - доктор права, профессор права Университета Флориды (школа права имени Левина), директор Института прав человека, мира и развития, профессор антропологии Брейзноуз Колледжа (Оксфорд), член Королевского общества искусств (Royal Society of the Arts, Лондон), член Комиссии по конституционным вопросам ЮАР (США). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Николайчук Ольга Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, профессор Департамента экономической теории, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, 18111959@mail.ru

Кравец Игорь Александрович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории истории государства и права, конституционного права Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 630090, Новосибирская обл., г. Новосибирск, ул. Пирогова, 1, kravigor@gmail.com

Демичев Алексей Андреевич – доктор юридических наук, кандидат исторических наук, профессор, Нижегородская академия МВД РФ, кафедра гражданского права и процесса, 603950, Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, бокс 268, aadem@bk.ru

Желинска Элеонора - доктор права, профессор Варшавского университета. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Пешкова Христина Вячеславовна – доктор юридических наук, доцент, заведующая кафедрой гражданского процессуального права Центрального филиала Российского государственного университета правосудия, профессор Воронежского института Федеральной службы исполнения наказаний. 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября 95. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент кафедры транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» MADI, 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Гомонов Николай Дмитриевич – доктор юридических наук, профессор, Северо-Западный институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета, декан юридического факультета, 183052, г. Мурманск, просп. Кольский, 51, Gomonov_Nikolay@mail.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент по кафедре транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. Москва, Ленинградский пр., 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Стрыгин Андрей Вадимович - доктор экономических наук, профессор по кафедре «мировая экономика» МАДИ, профессор факультета логистики и общетранспортных проблем, директор Центра РАС ООН в МАДИ «международная транспортная политика» 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 346. : strygin@inbox.ru

Бурда Алексей Григорьевич – доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина", частное образовательное учреждение высшего образования "Южный институт менеджмента", кафедра: экономической кибернетики, финансов и кредита, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Калинина, 13, каб. 209, корпуса экономического факультета

Черкасов Валерий Николаевич – доктор экономических наук, кандидат технических наук, первый заместитель главного редактора научно-практического журнала «Информационная безопасность регионов», Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 410009, Россия, Саратовская область, г. Саратов, ул. Дачная, 30А,

Артемов Николай Михайлович - доктор юридических наук, профессор кафедры финансового права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Баженов Александр Александрович - кандидат экономических наук, доцент, Генеральный директор ООО "АУДИТ ПРОФЕССИОНАЛ", главный аудитор (единый аудит), уполномоченный эксперт по контролю качества, член СРО "Российский Союз аудиторов" (Ассоциация), консультант по налогам и сборам I категории, член НП "Палата налоговых консультантов", профессиональный бухгалтер, действительный член ИПБ России

Брызгалин Аркадий Викторович - кандидат юридических наук, директор ЗАО «Центр «Налоги и финансовое право». 620027. Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 77.

Винницкий Данил Владимирович - доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового права Уральской государственной юридической академии, член Президиума Международной ассоциации финансового права, Председатель Уральского отделения. 620137. Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21.

Грачева Елена Юрьевна - доктор юридических наук, профессор, заведующая кафедрой финансового права, первый проректор Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Ермаков Дмитрий Николаевич - доктор экономических наук, доктор политических наук, профессор кафедры истории общественных движений и политических партий исторического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова; 119192, г. Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп.4ю

Кашин Владимир Анатольевич - доктор экономических наук, государственный советник налоговой службы II ранга, первый заместитель генерального директора Государственного научно-исследовательского института развития налоговой системы ФГУП ФНС России. 121351. Россия, г. Москва, Молодогвардейская, д. 32

Кроткова Наталья Викторовна - кандидат юридических наук, ведущий научный сотрудник Института государства и права Российской академии наук, заместитель главного редактора журнала "Государство и право" Российской академии наук. 119019, Россия, г. Москва, ул. Знаменка, д. 10

Лопашенко Наталья Александровна - доктор юридических наук, профессор, директор Саратовского Центра по исследованию проблем организованной преступности и коррупции; профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Саратовской государственной академии права; эксперт Правового управления Государственной Думы Российской Федерации. 410056. Россия, г. Саратов, Саратовская государственная академия права, ул. Вольская, 1, корпус № 5, комната 716

Мельникова Надежда Петровна - кандидат экономических наук, профессор, заместитель заведующей кафедрой «Налоги и налогообложение» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. 125993. Россия, г. Москва, Ленинградский проспект, 49.

Парыгина Вера Анатольевна - кандидат юридических наук, профессор кафедры государственно-правовых дисциплин Международной академии предпринимательства; заместитель руководителя, руководитель департамента защиты прав налогоплательщиков адвокатского бюро «ЮСТИНА-ЮГ»; эксперт-консультант National Institute of Public Finance in Atlanta (г. Атланта, США). 121170. Россия, г. Москва, Площадь Победы, 2, строение 2.

Попонова Наталья Андреевна - кандидат экономических наук, профессор кафедры налогового контроля и проверок финансово-хозяйственной деятельности Академии экономической безопасности МВД России. 141220. Россия, г. Москва, ул. Кольская, 2.

Толстопятенко Геннадий Петрович - доктор юридических наук, профессор, декан международно-правового факультета Московского государственного института международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел России. 119454. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76.

Тютюрюков Николай Николаевич - доктор экономических наук, доцент кафедры управления общественным сектором Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Фадеев Дмитрий Евгеньевич - кандидат юридических наук, заместитель директора Департамента по законодательству Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, член Международной ассоциации финансового права. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Редкоус Владимир Михайлович - доктор юридических наук, профессор, ведущий научный сотрудник сектора административного права и административного процесса ИГП РАН,

профессор кафедры УДПООП ЦКШУ Академии управления МВД России. 119019 Москва, ул. Знаменка, д.10, E-mail: rwmmos@rambler.ru

Ищук Татьяна Леонидовна - Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и учета Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, tana.itl@mail.ru

Бесчасная Альбина Ахметовна - доктор социологических наук, Северо-Западный институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Профессор, 190121, Россия, Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43 aabes@inbox.ru

Боброва Анна Владимировна - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО Бжно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), профессор, 454090, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, площадь МОПРа, 9, кв. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Бурда Алексей Григорьевич - доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Заведующий кафедрой экономической кибернетики, 350044, Россия, Краснодарский край край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, корпус 44, кв. 9, agburda@mail.ru

Крюков Сергей Владимирович - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО "Южный федеральный университет", профессор экономического факультета, 344013, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Пестеля, 43, кв. 1, svkrukov@sfedu.ru

Кузнецов Николай Владимирович - доктор экономических наук, ФГОБУ ВО "Государственный университет управления", Заведующий кафедрой "Статистика", ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", Директор Центра стратегического прогнозирования и планирования, 107014, Россия, г. Москва, ул. 4-я Сокольническая, 3, кв. 82, nkuznetsov@outlook.com

Мурзин Антон Дмитриевич - доктор технических наук, Южный федеральный университет, доцент, зам. декана факультета управления, Донской государственный технический университет, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Профессор, 344012, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42, каб. 216, admurzin@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович - доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», профессор кафедры бухгалтерского учета, главный научный сотрудник Центра макро и микроэкономики, 603135, Россия, г. Нижний Новгород, проспект Ленина, 45 корпус 3, кв. 47, anton19742006@yandex.ru

Шашкова Анна Владиславовна - доктор политических наук, Московский государственный институт международных отношений, профессор, 125299, Россия, г. Москва, пр-д Вернадского, 76, ауд. 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Ширинкина Елена Викторовна - доктор экономических наук, Сургутский государственный

университет, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, 628412, Россия, г. Сургут, ул. Гагарина, 12, кв. 201, shirinkina86@yandex.ru

Макаров Иван Николаевич - доктор экономических наук, ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Липецкий филиал, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", профессор кафедры "Экономика и финансы", 398055, Россия, Липецкая область, г. Липецк, ул. Полиграфическая, 4, кв. 224, excellennzz@gmail.com

Editorial collegium

Sychenko Elena Vyacheslavovna – PhD (University of Catania, Italy), Associate Professor of the Department of Labor Law of St. Petersburg State University, 199034, St. Petersburg, 22 line V.O., 7. e.sychenko@mail.ru

Batkovsky Alexander Mikhailovich – Doctor of Economics, JSC Central Research Institute of Economics, Control Systems and Information "Electronics" , Advisor to the General Director, 12 Kosmonavta Volkova str., 127299, Moscow, batkovskiy_a@instel.ru

Narutto Svetlana Vasilyevna – Doctor of Law, Professor of the Department of Constitutional and Municipal Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA), 125993. Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str. 9, svetanarutto@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich – Doctor of Economics, Associate Professor, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 603950, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23 , anton19742006@yandex.ru

Nagan Winston Percival - Doctor of Law, Professor of Law at the University of Florida (Levin School of Law), Director of the Institute of Human Rights, Peace and Development, Professor of Anthropology at Brasenose College (Oxford), Member of the Royal Society of the Arts (London), member of the Commission on Constitutional Issues of South Africa (USA). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Nikolaichuk Olga Alekseevna – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Economic Theory, 125993, Moscow, GSP-3, Leningradsky Prospekt, 49, 18111959@mail.ru

Igor Kravets – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory of the History of State and Law, Constitutional Law Novosibirsk National Research State University, 630090, Novosibirsk Region, Novosibirsk, Pirogova str., 1, kravigor@gmail.com

Demichev Alexey Andreevich – Doctor of Law, Candidate of Historical Sciences, Professor, Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Department of Civil Law and Procedure, 603950, Nizhny Novgorod, Ankudinovskoe Highway, box 268, aadem@bk.ru

Zelinska Eleonora is a Doctor of Law, professor at the University of Warsaw. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Hristina V. Peshkova – Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil Procedure Law of the Central Branch of the Russian State University of Justice, Professor of the Voronezh Institute of the Federal Penitentiary Service. 95 20th Anniversary of October str., Voronezh, 394006. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207l. ed2002@mail.ru

Nikolay Dmitrievich Gomonov – Doctor of Law, Professor, North-Western Institute (branch) Moscow University of Humanities and Economics, Dean of the Faculty of Law, 183052, Murmansk, ave. Kola, 51, Gomonov_Nikolay@mail.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207l. ed2002@mail.ru

Andrey V. Strygin - Doctor of Economics, Professor in the Department of "World Economy" MADI, Professor of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Director of the UN RAS Center in MADI "International Transport Policy" 125319. 64 Leningradsky Ave., office Z46, Moscow. : strygin@inbox.ru

Burda Alexey Grigorievich – Doctor of Economics, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin", private educational institution of Higher Education "Southern Institute of Management", Department: Economic Cybernetics, Finance and Credit, 350044, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Kalinina str., 13, room 209, buildings of the Faculty of Economics

Cherkasov Valery Nikolaevich – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, First Deputy Editor-in-Chief of the scientific and practical journal "Information Security of Regions", Saratov Socio-Economic Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, 410009, Saratov region, Saratov, Dachnaya str., 30A,

Artemov Nikolay Mikhailovich - Doctor of Law, Professor of the Department of Financial Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA). 123995. Russia, Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str., 9.

Bazhenov Alexander Alexandrovich - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, General Director of AUDIT PROFESSIONAL LLC, Chief Auditor (unified audit), authorized expert on quality control, member of the SRO "Russian Union of Auditors" (Association), consultant on taxes and fees of the I category, member of the NP "Chamber of Tax Consultants", professional accountant, full member of the IPB of Russia

Arkady Viktorovich Bryzgalin - Candidate of Law, Director of the Center for Taxes and Financial Law CJSC. 620027. Russia, Sverdlovsk region, Yekaterinburg, Lunacharsky str., 77.

Vinnitsky Danil Vladimirovich - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law of the Ural State Law Academy, member of the Presidium of the International Association of Financial Law, Chairman of the Ural Branch. 620137. Russia, Yekaterinburg, Komsomolskaya str., 21.

Elena Gracheva - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law, First Vice-Rector of the Kutafin Moscow State Law University (MSLA). 123995. 9 Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russia.

Ermakov Dmitry Nikolaevich - Doctor of Economics, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of History of Social Movements and Political Parties, Faculty of History, Lomonosov Moscow State University; 119192, Moscow, Lomonosovsky Prospekt, 27, building 4yu

Kashin Vladimir Anatolyevich - Doctor of Economics, State Adviser of the Tax Service of the II rank, First Deputy Director General of the State Research Institute for the Development of the Tax System of the Federal State Unitary Enterprise of the Federal Tax Service of Russia. 121351. Russia, Moscow, Molodogvardeyskaya, 32

Krotkova Natalia Viktorovna - Candidate of Law, Leading researcher at the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Deputy Editor-in-Chief of the journal "State and Law" of the Russian Academy of Sciences. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, Russia

Natalia Lopashenko - Doctor of Law, Professor, Director of the Saratov Center for the Study of Organized Crime and Corruption; Professor of the Department of Criminal and Penal Enforcement Law of the Saratov State Academy of Law; expert of the Legal Department of the State Duma of the Russian Federation. 410056. Russia, Saratov, Saratov State Academy of Law, Volskaya str., 1, building No. 5, room 716

Nadezhda Petrovna Melnikova - Candidate of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Department "Taxes and Taxation" of the Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49.

Vera Anatolyevna Parygina - Candidate of Law, Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the International Academy of Entrepreneurship; Deputy Head, Head of the Department for the Protection of Taxpayers' Rights of the law Firm "JUSTINA-YUG"; expert consultant of the National Institute of Public Finance in Atlanta (Atlanta, USA). 121170. Russia, Moscow, Victory Square, 2, building 2.

Natalia Poponova - Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Tax Control and Inspections of Financial and Economic Activities of the Academy of Economic Security of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 141220. Russia, Moscow, Kolskaya str., 2.

Tolstopyatenko Gennady Petrovich - Doctor of Law, Professor, Dean of the International Law Faculty of the Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of Russia. 119454. 76 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Tyutyuryukov Nikolay Nikolaevich - Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Public Sector Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Dmitry E. Fadeev - Candidate of Law, Deputy Director of the Department of Legislation of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation, member of the International Association of Financial Law. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Redkous Vladimir Mikhailovich - Doctor of Law, Professor, leading researcher of the Sector of Administrative Law and Administrative Process of the IGP RAS, Professor of the Department of UDPOP of the CCSHU Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, E-mail: rwmmos@rambler.ru

Ishchuk Tatiana Leonidovna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting of the Institute of Economics and Management of the National Research Tomsk State University, tana.itl@mail.ru

Beschasnaya Albina Akhmetovna - Doctor of Sociological Sciences, North-Western Institute of Management - Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Professor, 190121, Russia, St. Petersburg, Sredny prospekt V.O., 57/43 aabes@inbox.ru

Bobrova Anna Vladimirovna - Doctor of Economics, Bzhno-Ural State University (National Research University), Professor, 454090, Russia, Chelyabinsk region, Chelyabinsk, MOPRa

Square, 9, sq. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Burda Alexey Grigorievich - Doctor of Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Head of the Department of Economic Cybernetics, 350044, Russia, Krasnodar Krai, Krasnodar, Kalinin str., 13, building 44, sq. 9, agburda@mail.ru

Sergey V. Kryukov - Doctor of Economics, Southern Federal University, Professor of the Faculty of Economics, Rostov-on-Don, 43 Pestel str., sq. 1, 344013, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, svkrukov@sfedu.ru

Kuznetsov Nikolay Vladimirovich - Doctor of Economics, State University of Management, Head of the Department of Statistics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Center for Strategic Forecasting and Planning, 107014, Russia, Moscow, 4th Sokolnicheskaya str., 3, sq. 82, nkuznetsov@outlook.com

Anton Dmitrievich Murzin - Doctor of Technical Sciences, Southern Federal University, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Management, Don State Technical University, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Professor, 344012, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105/42, office 216, admurzin@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich - Doctor of Economics, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky", Professor of Accounting Department, Chief Researcher of the Center for Macro and Microeconomics, 603135, Russia, Nizhny Novgorod, Lenin Avenue, 45 building 3, sq. 47, anton19742006@yandex.ru

Anna Vladislavovna Shashkova - Doctor of Political Sciences, Moscow State Institute of International Relations, Professor, 76 Vernadsky Ave., Moscow, 125299, Russia, room 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Shirinkina Elena Viktorovna - Doctor of Economics, Surgut State University, Head of the Department of Management and Business, 628412, Russia, Surgut, Gagarina str., 12, sq. 201, shirinkina86@yandex.ru

Makarov Ivan Nikolaevich - Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation Lipetsk Branch, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Professor of the Department of Economics and Finance, 398055, Russia, Lipetsk region, Lipetsk, Polygraphic str., 4, sq. 224, excellennzz@gmail.com

Требования к статьям

Журнал является научным. Направляемые в издательство статьи должны соответствовать тематике журнала (с его рубрикатором можно ознакомиться на сайте издательства), а также требованиям, предъявляемым к научным публикациям.

Рекомендуемый объем от 12000 знаков.

Структура статьи должна соответствовать жанру научно-исследовательской работы. В ее содержании должны обязательно присутствовать и иметь четкие смысловые разграничения такие разделы, как: предмет исследования, методы исследования, апелляция к оппонентам, выводы и научная новизна.

Не приветствуется, когда исследователь, трактуя в статье те или иные научные термины, вступает в заочную дискуссию с авторами учебников, учебных пособий или словарей, которые в узких рамках подобных изданий не могут широко излагать свое научное воззрение и заранее оказываются в проигрышном положении. Будет лучше, если для научной полемики Вы обратитесь к текстам монографий или диссертационных работ оппонентов.

Не превращайте научную статью в публицистическую: не наполняйте ее цитатами из газет и популярных журналов, ссылками на высказывания по телевидению.

Ссылки на научные источники из Интернета допустимы и должны быть соответствующим образом оформлены.

Редакция отвергает материалы, напоминающие реферат. Автору нужно не только продемонстрировать хорошее знание обсуждаемого вопроса, работ ученых, исследовавших его прежде, но и привнести своей публикацией определенную научную новизну.

Не принимаются к публикации избранные части из диссертаций, книг, монографий, поскольку стиль изложения подобных материалов не соответствует журнальному жанру, а также не принимаются материалы, публиковавшиеся ранее в других изданиях.

В случае отправки статьи одновременно в разные издания автор обязан известить об этом редакцию. Если он не сделал этого заблаговременно, рискует репутацией: в дальнейшем его материалы не будут приниматься к рассмотрению.

Уличенные в плагиате попадают в «черный список» издательства и не могут рассчитывать на публикацию. Информация о подобных фактах передается в другие издательства, в ВАК и по месту работы, учебы автора.

Статьи представляются в электронном виде только через сайт издательства http://www.e-notabene.ru кнопка "Авторская зона".

Статьи без полной информации об авторе (соавторах) не принимаются к рассмотрению, поэтому автор при регистрации в авторской зоне должен ввести полную и корректную информацию о себе, а при добавлении статьи - о всех своих соавторах.

Не набирайте название статьи прописными (заглавными) буквами, например: «ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ…» — неправильно, «История культуры…» — правильно.

При добавлении статьи необходимо прикрепить библиографию (минимум 10–15 источников, чем больше, тем лучше).

При добавлении списка использованной литературы, пожалуйста, придерживайтесь следующих стандартов:

- ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.
- ГОСТ 7.0.5-2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления

В каждой ссылке должен быть указан только один диапазон страниц. В теле статьи ссылка на источник из списка литературы должна быть указана в квадратных скобках, например, [1]. Может быть указана ссылка на источник со страницей, например, [1, с. 57], на группу источников, например, [1, 3], [5-7]. Если идет ссылка на один и тот же источник, то в теле статьи нумерация ссылок должна выглядеть так: [1, с. 35]; [2]; [3]; [1, с. 75-78]; [4]....
А в библиографии они должны отображаться так:
[1]
[2]
[3]
[4]....

Постраничные ссылки и сноски запрещены. Если вы используете сноску, не содержащую ссылку на источник, например, разъяснение термина, включите сноску в текст статьи.

После процедуры регистрации необходимо прикрепить аннотацию на русском языке, которая должна состоять из трех разделов: Предмет исследования; Метод, методология исследования; Новизна исследования, выводы.

Прикрепить 10 ключевых слов.

Прикрепить саму статью.

Требования к оформлению текста:

- Кавычки даются уголками (« ») и только кавычки в кавычках — лапками (“ ”).
- Тире между датами дается короткое (Ctrl и минус) и без отбивок.
- Тире во всех остальных случаях дается длинное (Ctrl, Alt и минус).
- Даты в скобках даются без г.: (1932–1933).
- Даты в тексте даются так: 1920 г., 1920-е гг., 1540–1550-е гг.
- Недопустимо: 60-е гг., двадцатые годы двадцатого столетия, двадцатые годы XX столетия, 20-е годы XX столетия.
- Века, король такой-то и т.п. даются римскими цифрами: XIX в., Генрих IV.
- Инициалы и сокращения даются с пробелом: т. е., т. д., М. Н. Иванов. Неправильно: М.Н. Иванов, М.Н. Иванов.

ВСЕ СТАТЬИ ПУБЛИКУЮТСЯ В АВТОРСКОЙ РЕДАКЦИИ.

По вопросам публикации и финансовым вопросам обращайтесь к администратору
Зубковой Светлане Вадимовне
E-mail: info@nbpublish.com
или по телефону +7 (966) 020-34-36

Подробные требования к написанию аннотаций:

Аннотация в периодическом издании является источником информации о содержании статьи и изложенных в ней результатах исследований.

Аннотация выполняет следующие функции: дает возможность установить основное

содержание документа, определить его релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту документа; используется в информационных, в том числе автоматизированных, системах для поиска документов и информации.

Аннотация к статье должна быть:

- информативной (не содержать общих слов);
- оригинальной;
- содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований);
- структурированной (следовать логике описания результатов в статье);

Аннотация включает следующие аспекты содержания статьи:

- предмет, цель работы;
- метод или методологию проведения работы;
- результаты работы;
- область применения результатов; новизна;
- выводы.

Результаты работы описывают предельно точно и информативно. Приводятся основные теоретические и экспериментальные результаты, фактические данные, обнаруженные взаимосвязи и закономерности. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение.

Выводы могут сопровождаться рекомендациями, оценками, предложениями, гипотезами, описанными в статье.

Сведения, содержащиеся в заглавии статьи, не должны повторяться в тексте аннотации. Следует избегать лишних вводных фраз (например, «автор статьи рассматривает...», «в статье рассматривается…»).

Исторические справки, если они не составляют основное содержание документа, описание ранее опубликованных работ и общеизвестные положения в аннотации не приводятся.

В тексте аннотации следует употреблять синтаксические конструкции, свойственные языку научных и технических документов, избегать сложных грамматических конструкций.

Гонорары за статьи в научных журналах не начисляются.

Цитирование или воспроизведение текста, созданного ChatGPT, в вашей статье

Если вы использовали ChatGPT или другие инструменты искусственного интеллекта в своем исследовании, опишите, как вы использовали этот инструмент, в разделе «Метод» или в аналогичном разделе вашей статьи. Для обзоров литературы или других видов эссе, ответов или рефератов вы можете описать, как вы использовали этот инструмент, во введении. В своем тексте предоставьте prompt - командный вопрос, который вы использовали, а затем любую часть соответствующего текста, который был создан в ответ.

К сожалению, результаты «чата» ChatGPT не могут быть получены другими читателями, и хотя невосстановимые данные или цитаты в статьях APA Style обычно цитируются как личные сообщения, текст, сгенерированный ChatGPT, не является сообщением от человека.

Таким образом, цитирование текста ChatGPT из сеанса чата больше похоже на совместное использование результатов алгоритма; таким образом, сделайте ссылку на автора алгоритма записи в списке литературы и приведите соответствующую цитату в тексте.

Пример:

На вопрос «Является ли деление правого полушария левого полушария реальным или метафорой?» текст, сгенерированный ChatGPT, показал, что, хотя два полушария мозга в некоторой степени специализированы, «обозначение, что люди могут быть охарактеризованы как «левополушарные» или «правополушарные», считается чрезмерным упрощением и популярным мифом» (OpenAI, 2023).

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель]. https://chat.openai.com/chat

Вы также можете поместить полный текст длинных ответов от ChatGPT в приложение к своей статье или в дополнительные онлайн-материалы, чтобы читатели имели доступ к точному тексту, который был сгенерирован. Особенно важно задокументировать точный созданный текст, потому что ChatGPT будет генерировать уникальный ответ в каждом сеансе чата, даже если будет предоставлен один и тот же командный вопрос. Если вы создаете приложения или дополнительные материалы, помните, что каждое из них должно быть упомянуто по крайней мере один раз в тексте вашей статьи в стиле APA.

Пример:

При получении дополнительной подсказки «Какое представление является более точным?» в тексте, сгенерированном ChatGPT, указано, что «разные области мозга работают вместе, чтобы поддерживать различные когнитивные процессы» и «функциональная специализация разных областей может меняться в зависимости от опыта и факторов окружающей среды» (OpenAI, 2023; см. Приложение A для полной расшифровки). .

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель]. https://chat.openai.com/chat Создание ссылки на ChatGPT или другие модели и программное обеспечение ИИ

Приведенные выше цитаты и ссылки в тексте адаптированы из шаблона ссылок на программное обеспечение в разделе 10.10 Руководства по публикациям (Американская психологическая ассоциация, 2020 г., глава 10). Хотя здесь мы фокусируемся на ChatGPT, поскольку эти рекомендации основаны на шаблоне программного обеспечения, их можно адаптировать для учета использования других больших языковых моделей (например, Bard), алгоритмов и аналогичного программного обеспечения.

Ссылки и цитаты в тексте для ChatGPT форматируются следующим образом:

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель]. https://chat.openai.com/chat

Цитата в скобках: (OpenAI, 2023)

Описательная цитата: OpenAI (2023)

Давайте разберем эту ссылку и посмотрим на четыре элемента (автор, дата, название и

источник):

Автор: Автор модели OpenAI.

Дата: Дата — это год версии, которую вы использовали. Следуя шаблону из Раздела 10.10, вам нужно указать только год, а не точную дату. Номер версии предоставляет конкретную информацию о дате, которая может понадобиться читателю.

Заголовок. Название модели — «ChatGPT», поэтому оно служит заголовком и выделено курсивом в ссылке, как показано в шаблоне. Хотя OpenAI маркирует уникальные итерации (например, ChatGPT-3, ChatGPT-4), они используют «ChatGPT» в качестве общего названия модели, а обновления обозначаются номерами версий.

Номер версии указан после названия в круглых скобках. Формат номера версии в справочниках ChatGPT включает дату, поскольку именно так OpenAI маркирует версии. Различные большие языковые модели или программное обеспечение могут использовать различную нумерацию версий; используйте номер версии в формате, предоставленном автором или издателем, который может представлять собой систему нумерации (например, Версия 2.0) или другие методы.

Текст в квадратных скобках используется в ссылках для дополнительных описаний, когда они необходимы, чтобы помочь читателю понять, что цитируется. Ссылки на ряд общих источников, таких как журнальные статьи и книги, не включают описания в квадратных скобках, но часто включают в себя вещи, не входящие в типичную рецензируемую систему. В случае ссылки на ChatGPT укажите дескриптор «Большая языковая модель» в квадратных скобках. OpenAI описывает ChatGPT-4 как «большую мультимодальную модель», поэтому вместо этого может быть предоставлено это описание, если вы используете ChatGPT-4. Для более поздних версий и программного обеспечения или моделей других компаний могут потребоваться другие описания в зависимости от того, как издатели описывают модель. Цель текста в квадратных скобках — кратко описать тип модели вашему читателю.

Источник: если имя издателя и имя автора совпадают, не повторяйте имя издателя в исходном элементе ссылки и переходите непосредственно к URL-адресу. Это относится к ChatGPT. URL-адрес ChatGPT: https://chat.openai.com/chat. Для других моделей или продуктов, для которых вы можете создать ссылку, используйте URL-адрес, который ведет как можно более напрямую к источнику (т. е. к странице, на которой вы можете получить доступ к модели, а не к домашней странице издателя).

Другие вопросы о цитировании ChatGPT

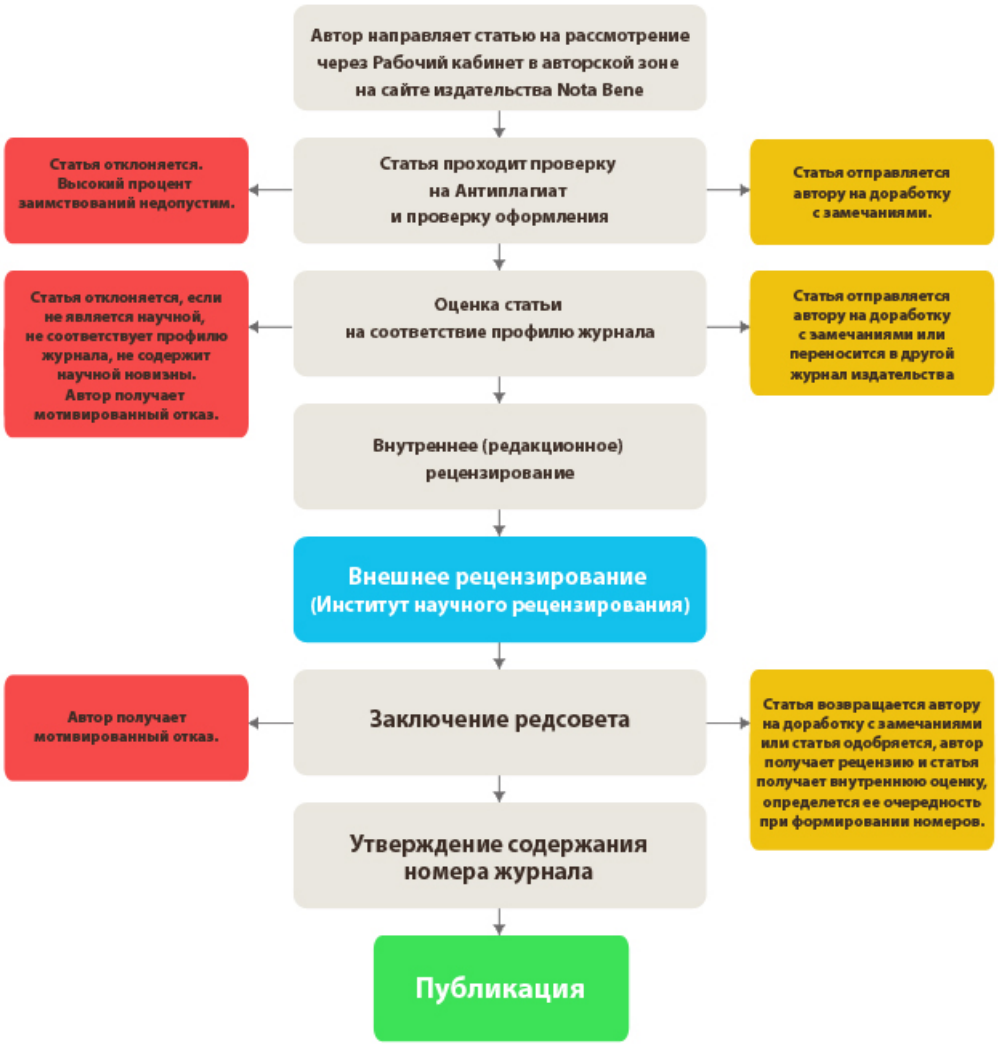
Вы могли заметить, с какой уверенностью ChatGPT описал идеи латерализации мозга и то, как работает мозг, не ссылаясь ни на какие источники. Я попросил список источников, подтверждающих эти утверждения, и ChatGPT предоставил пять ссылок, четыре из которых мне удалось найти в Интернете. Пятая, похоже, не настоящая статья; идентификатор цифрового объекта, указанный для этой ссылки, принадлежит другой статье, и мне не удалось найти ни одной статьи с указанием авторов, даты, названия и сведений об источнике, предоставленных ChatGPT. Авторам, использующим ChatGPT или аналогичные инструменты искусственного интеллекта для исследований, следует подумать о том, чтобы сделать эту проверку первоисточников стандартным процессом. Если источники являются реальными, точными и актуальными, может быть лучше прочитать эти первоисточники, чтобы извлечь уроки из этого исследования, и перефразировать или процитировать эти статьи, если применимо, чем использовать их интерпретацию модели.

Материалы журналов включены:

- в систему Российского индекса научного цитирования;
- отображаются в крупнейшей международной базе данных периодических изданий Ulrich's Periodicals Directory, что гарантирует значительное увеличение цитируемости;
- Всем статьям присваивается уникальный идентификационный номер Международного регистрационного агентства DOI Registration Agency. Мы формируем и присваиваем всем статьям и книгам, в печатном, либо электронном виде, оригинальный цифровой код. Префикс и суффикс, будучи прописанными вместе, образуют определяемый, цитируемый и индексируемый в поисковых системах, цифровой идентификатор объекта — digital object identifier (DOI).

Отправить статью в редакцию

Этапы рассмотрения научной статьи в издательстве NOTA BENE.



Содержание

Ляшенко В.Е. Мультифакторная модель прогнозирования и управления рисками текучести персонала на предприятиях атомной отрасли 1

Кошкин А.В. Типология коммуникационных стратегий центральных банков как инструмента денежно-кредитной политики 12

Боровикова Е.В. Управление финансами креативных кластеров на принципах государственно-частного партнерства 22

Суворова А.В. Оценка пространственного развития территорий: обзор управленческих практик 41

Слободчиков К.А. Многосторонний эффект технологий искусственного интеллекта для региональной экономики: от бизнеса до госсектора 54

Парфентьев М.В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам 73

Луань Б. Трансформация мотивов потребительского поведения на российском рынке электронной коммерции в условиях доминирования маркетплейсов 88

Ширинкина Е.В., Ямпольская Н.Ю. Банкротство и несостоятельность предприятия: контент-анализ, общее и различия 105

Першина Т.А., Долгих Е.А. Оценка применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств 122

Сараф Д.Я. Зарубежный опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры: ограничения гибких методологий и адаптация каскадного подхода 137

Аль-Масааби Г., Ал-калбани Ф., Шарма М., Нахшел И. Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера 155

Детковская А.А., Куликова Т.А. Телемедицинские технологии в современных экономических условиях Дальневосточного Федерального округа: проблемы и перспективы развития 174

Кибальченко А.С., Орешкина Ю.Ю., Хабиб М.Д. Структурные сдвиги и адаптационный потенциал регионов России в условиях внешних шоков 190

Мамонкина Е.В., Исаева О.О. Закрепление сельского населения в контексте формирования кадрового суверенитета региона 213

Англоязычные метаданные 230

Contents

Lyashenko V.E. A multifactor model for predicting and managing employee turnover risks at nuclear enterprises 1

Koshkin A.V. Typology of communication strategies of central banks as a tool of monetary policy 12

Borovikova E.V. Financial management of creative clusters on the principles of public-private partnership 22

Suvorova A.V. Assessment of Spatial Development of Territories: A Review of Management Practices 41

Slobodchikov K.A. The multifaceted effect of artificial intelligence technologies on the regional economy: from business to the public sector 54

Parfentev M.V. The history of the development of project management theory: from classics to agile approaches 73

Luan' B. Transformation of Consumer Behavior Motives in the Russian E-commerce Market under the Dominance of Marketplaces 88

Shirinkina E.V., Yampol'skaya N.Y. Bankruptcy and insolvency of an enterprise: content analysis, common features and differences 105

Pershina T.A., Dolgih E.A. Assessment of the possibility of using proportional stratified sampling for estimating resources of agricultural farms. 122

Saraf D.I. Foreign experience in implementing transport infrastructure megaprojects: limitations of agile Methodologies and adaptation of the Waterfall approach 137

Al-massabi G., Al-Kalbani F., Sharma M., Nahshal I. Competitive analysis between Netflix and Shahid in the Middle East using Porter's diamond model 155

Detkovskaya A.A., Kulikova T.A. Telemedicine technologies in the modern economic conditions of the Far Eastern Federal District of Russia: problems and development prospects 174

Kibalchenko A.S., Oreshkina J.Y., Khabib M.D. Structural shifts and the adaptive potential of Russian regions in the context of external shocks 190

Mamonkina E.V., Isaeva O.O. Strengthening the rural population in the context of forming the personnel sovereignty of the region 213

Metadata in english 230

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Ляшенко В.Е. Мультифакторная модель прогнозирования и управления рисками текучести персонала на предприятиях атомной отрасли // Финансы и управление. 2025. № 4. С. 1-11. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76169 EDN: LCOMQK URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76169

Мультифакторная модель прогнозирования и управления рисками текучести персонала на предприятиях атомной отрасли

Ляшенко Валерий Евгеньевич

ORCID: 0009-0005-2034-0381

аспирант; кафедра управления социально-экономическими системами; Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Россия, г. Санкт-Петербург, Адмиралтейский р-н, Лермонтовский пр-кт, д. 44 литера А

vallys20120@mail.ru

Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76169

EDN:

LCOMQK

Дата направления статьи в редакцию:

03-10-2025

Дата публикации:

10-10-2025

Аннотация: Предметом исследования является процесс прогнозирования и управления рисками добровольной текучести персонала на предприятиях атомной отрасли. Объектом исследования выступает кадровый потенциал высокотехнологичного предприятия атомной промышленности. Особое внимание уделяется выявлению и количественной оценке специфических для атомной отрасли факторов риска, таких как ясность карьерной траектории, участие в инновационных проектах и работа в условиях режимности, с построением интерпретируемой математической модели. Высококвалифицированный персонал является ключевым активом предприятий атомной отрасли, где текучесть кадров может относиться к критическим рискам, включая потерю уникальных производственных компетенций, снижение уровня безопасности и рост

операционных издержек. Целью исследования является разработка мультифакторной модели для прогнозирования индивидуального риска добровольной текучести персонала на предприятиях атомной отрасли. Методология исследования основана на анализе данных системы управления персоналом. Для построения прогнозной модели использовалась логистическая регрессия, обеспечивающая высокую интерпретируемость результатов. Выбор обусловлен её преимуществами для задач бинарной классификации, такими как высокая интерпретируемость результатов, устойчивость к мультиколлинеарности и относительно низкая вычислительная сложность. В результате проведённого исследования показано, что снижение ясности карьерной траектории увеличивает риск увольнения, так же, как и отсутствие участия в инновационных проектах. Разработанная модель позволяет сегментировать персонал по трём группам риска и разрабатывать целевые мероприятия для каждой категории сотрудников. Основными выводами является установление приоритетности организационно-психологических и карьерных факторов над финансовыми стимулами. Особый вклад автора заключается в создании комплексной системы проактивного управления рисками, включающей механизм оценки экономической эффективности принимаемых мер. Новизна исследования заключается в адаптации методологии анализа выживаемости для условий атомной отрасли и интеграции количественных прогнозов с практическими HR-стратегиями. Разработанная модель является эффективным инструментом для служб управления персоналом атомных предприятий, обеспечивающим переход от реактивного к предиктивному управлению кадровой стабильностью.

Ключевые слова:

текучесть персонала, прогнозирование рисков, управление персоналом, логистическая регрессия, мультифакторная модель, кадровая безопасность, удержание персонала, предприятия атомной отрасли, математическая модель, карьерная траектория

Введение

Управление талантами и сохранение ключевых сотрудников является одной из наиболее актуальных задач для высокотехнологичных и капиталоёмких отраслей, к которым, безусловно, относится атомная промышленность. В условиях глобальной конкуренции за квалифицированные кадры, старения персонала и быстрого развития технологий добровольная текучесть кадров на предприятиях атомного энергопромышленного комплекса создаёт системные риски, выходящие далеко за рамки операционных издержек на подбор и адаптацию [1]. Потеря сотрудников, обладающих уникальными компетенциями, опытом и допусками, ведёт к эрозии корпоративных знаний, снижению уровня безопасности и может ставить под угрозу выполнение стратегических государственных программ [2].

Проблема прогнозирования и управления текучестью персонала широко изучена в мировой науке. Классические работы заложили основы понимания организационных факторов, влияющих на лояльность сотрудников [3]. Современные исследования активно используют методы машинного обучения для построения прогнозных моделей. Например, работы [4, 5] демонстрируют эффективность алгоритмов классификации для предсказания увольнений в IT-секторе и сфере финансовых услуг. Однако прямое применение этих моделей к специфическим условиям атомной отрасли является ограниченным.

Специфика атомных предприятий заключается в уникальном сочетании таких факторов, как высочайшие требования к безопасности, длительный жизненный цикл проектов, строгая режимность, необходимость сохранения преемственности знаний и сильная зависимость от государственного регулирования [6, 7]. Эти особенности формируют особую среду, в которой традиционные мотивационные факторы могут работать иначе. Исследования, непосредственно посвящённые кадровым проблемам энергетики [8], чаще носят качественный или социологический характер, фокусируясь на общих тенденциях или вопросах подготовки кадров, но не предлагают количественных инструментов для индивидуального прогнозирования рисков.

Таким образом, существует очевидный научный пробел: отсутствие адаптированных к условиям атомной отрасли многофакторных моделей, позволяющих не только ретроспективно анализировать причины увольнений, но и проактивно оценивать индивидуальную вероятность ухода каждого сотрудника. Такой инструмент позволил бы перейти от ликвидации последствий к эффективному управлению рисками.

Целью данного исследования является разработка мультифакторной модели прогнозирования индивидуального риска текучести персонала для предприятий атомной отрасли.

Методология исследования

Дизайн данного исследования основан на методологии анализа выживаемости [9], адаптированной для решения задачи прогнозирования добровольной текучести персонала. В отличие от классических моделей, предсказывающих бинарный исход (уволился/не уволился) в фиксированный момент времени, наш подход фокусируется на оценке индивидуальной вероятности увольнения в течение определенного периода наблюдения (прогнозный горизонт), что соответствует принципам анализа времени до наступления события [10]. Это позволяет получать более динамичную и практически значимую оценку риска.

Целевая переменная (Y) была определена как бинарный показатель: $Y = \{0, 1\}$, где 0 — сотрудник продолжал работать по истечении 12 месяцев, 1 — сотрудник добровольно уволился в течение этого периода [11].

Набор независимых переменных (предикторов, X) был сформирован на основе анализа научной литературы и включал 12 признаков, объединённых в 5 групп, представленных в таблице 1. Структура таблицы включает пять тематических групп переменных, что отражает многоаспектность исследования детерминант текучести. Особенностью является выделение отдельной группы отраслевых специфических факторов, включающих такие уникальные параметры, как уровень допуска (режимность) и участие в инновационных проектах. Это подчёркивает авторский учёт особых условий труда в атомной промышленности, что соответствует важности отраслевого контекста в управлении персоналом [12].

Качественный анализ переменных показывает преобладание порядковых и категориальных шкал измерения, что отражает сложность квантификации социально-психологических аспектов трудовой деятельности. При этом финансово-экономические факторы представлены минимально, что может свидетельствовать об авторской гипотезе о вторичной роли материальной мотивации в атомной отрасли по сравнению с карьерными и содержательными аспектами труда [13].

Таблица 1. Описание переменных, включённых в мультифакторную модель

Группа факторов	**Переменная (Предиктор)**	**Тип данных / Единица измерения**	**Ожидаемое влияние на риск текучести**
Социально-демографические	Возраст	Количественный (лет)	Отрицательное (-)
	Стаж в компании	Количественный (лет)	Отрицательное (-)
	Стаж в отрасли	Количественный (лет)	Отрицательное (-)
Финансово-экономические	Уровень зарплаты относительно рынка	Категориальный: Низкий, Средний, Высокий	Отрицательное (-)
	Удовлетворённость соцпакетом	Порядковая (шкала от 1 до 5)	Отрицательное (-)
Профессионально-карьерные	Ясность карьерной траектории	Порядковая (шкала от 1 до 5)	Отрицательное (-)
	Участие в программах развития	Бинарный: Да/Нет	Отрицательное (-)
Организационно-психологические	Уровень вовлеченности	Порядковая (шкала от 1 до 10)	Отрицательное (-)
	Удовлетворённость руководством	Порядковая (шкала от 1 до 5)	Отрицательное (-)
Отраслевые специфические	Уровень допуска (режимность)	Категориальный: 1, 2, 3	Неоднозначное (+/-)
	Участие в инновационных проектах	Бинарный: Да/Нет	Отрицательное (-)
Целевая переменная	Факт увольнения	Бинарный: 0 = Работает, 1 = Уволился	-

Методологически важно наличие столбца «Ожидаемое влияние на риск текучести», демонстрирующего теоретическую обоснованность модели. Единообразная отрицательная направленность ожидаемого влияния для большинства переменных (кроме факторов риска) подтверждает содержательную валидность конструктов. Однако потенциальным ограничением может стать субъективность оценки таких параметров, как «Удовлетворённость руководством», требующих верификации через кросс-валидацию данных.

Интеграция переменных из различных источников свидетельствует о применении интегрированного анализа данных, повышающей надёжность модели. Выбор бинарной целевой переменной соответствует стандартной практике в задачах прогнозирования

текучести, однако может упрощать динамическую природу процесса увольнения.

В качестве базового метода построения прогнозной модели была выбрана логистическая регрессия [14]. Выбор обусловлен её преимуществами для задач бинарной классификации, такими как высокая интерпретируемость результатов (возможность анализа вклада каждого фактора через коэффициенты и отношения шансов), устойчивость к мультиколлинеарности и относительно низкая вычислительная сложность [15]. Модель оценивает вероятность P(Y=1) того, что сотрудник принадлежит к классу «уволившихся», по формуле:

$$P(Y=1)=\frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1X_1+\beta_2X_2+\ldots+\beta_iX_i)}} \quad (1)$$

где β_0 – свободный член,

$\beta_1 \ldots \beta_i$ – коэффициенты модели,

$X_1 \ldots X_i$ – значения предикторов.

Таким образом, реализован сбалансированный подход к отбору переменных, сочетающий традиционные факторы текучести с отраслевой спецификой, что создаёт теоретический фундамент для построения релевантной прогнозной модели.

Результаты

Построенная модель логистической регрессии имеет высокую прогностическую способность. Значение площади под ROC-кривой на тестовой выборке составило 0,87 (95% ДИ: 0,83-0,91), что свидетельствует о дискриминационной способности модели согласно общепринятой классификации [16]. Оптимальный порог отсечения вероятности, определенный по методу Йоддена [17], составил 0,41, что позволило достичь баланса между точностью прогноза (точность прогноза = 0,73) и полнотой (полнота = 0,79). Анализ коэффициентов регрессии (таблица 2) и отношений шансов позволил выявить и ранжировать ключевые факторы риска, специфичные для атомной отрасли.

Таблица 2. Важность признаков в прогнозной модели

Признак	Коэффициент (по модулю)	Важность
Ясность карьерной траектории	0,540	1
Участие в инновационных проектах (Да)	0,610	2
Уровень зарплаты (Низкий)	0,750	3
Стаж в компании	0,120	4
Уровень вовлеченности	0,305	5
Возраст	0,098	6

Наибольший вклад в риск добровольного увольнения, вносят организационно-психологические и карьерные факторы. Так, снижение на один балл по шкале «Ясность карьерной траектории» ассоциировано с увеличением вероятности увольнения. Этот результат согласуется с выводами исследований, подчёркивающих критическую важность управления карьерой в условиях «проектной ловушки», характерной для долгосрочных циклов в атомной энергетике [18]. Аналогично, отсутствие участия в инновационных проектах увеличивает шанс ухода, что подтверждает гипотезу о том, что для высококвалифицированных специалистов мотивация развитием и участием в значимой работе зачастую превосходит чисто финансовые стимулы [19].

Финансово-экономический фактор («Низкий уровень зарплаты относительно рынка») также является статистически значимым, однако его влияние было менее выраженным по сравнению с карьерными аспектами. Это частично противоречит классическим работам, ставящим высокий приоритет оплате труда [20], но хорошо объясняется в контексте атомной отрасли, где традиционно высокий уровень социального пакета и стабильности занятости частично компенсируют рыночное отставание по зарплате.

Социально-демографические переменные «Возраст» и «Стаж в компании» показали ожидаемо отрицательную связь с риском увольнения, что соответствует теории «капитала работы» [21], так с ростом стажа и возраста сотрудники сильнее «врастают» в организацию, и их мотивация к смене работы снижается.

Таким образом, полученные результаты позволяют углубить понимание специфики трудовой мотивации в атомной отрасли. Модель выявляет сдвиг от чисто «транзакционной» модели взаимоотношений (работа-зарплата) к более сложной «реляционной» и «ценностной» модели, где ключевую роль играют содержание труда, карьерные перспективы и ощущение причастности к значимым проектам.

Обсуждение результатов

Разработанная модель позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению текучестью персонала. На основе полученных результатов предлагается внедрение системы управления рисками, состоящей из трех ключевых этапов: диагностики, целевого вмешательства и мониторинга эффективности.

Первым этапом является регулярный (ежеквартальный или полугодовой) расчёт индивидуальных рисков увольнения для сотрудников с последующей их сегментацией по трём группам (таблица 3).

Таблица 3. Рекомендации по управлению рисками текучести для различных сегментов персонала

Группа риска	Прогнозная вероятность	Цель управления	Примеры целевых мероприятий
Высокий риск	$P \geq 0,7$	Удержание	Срочная индивидуальная беседа с руководителем, пересмотр зарплаты, разработка персонального плана развития, менторство
Средний риск	$0,3 \leq P < 0,7$	Стабилизация	Включение в кадровый резерв, предложение участия в новых проектах, регулярная обратная связь, обучение за счёт компании
Низкий риск	$P < 0,3$	Поддержание	Поддержание текущей мотивационной политики, публичное признание заслуг, включение в программы развития лидерства

Предложенная система управления рисками текучести демонстрирует высокую степень адаптивности и экономической эффективности. Ключевым преимуществом является дифференцированный подход, позволяющий оптимизировать ресурсы HR-службы за счёт концентрации на наиболее проблемных сегментах. Для группы высокого риска рекомендованы индивидуальные интервенции, что соответствует принципам таргетированного управления. Меры по разработке персонального плана удержания и менторства позволяют адресно работать с ключевыми сотрудниками, чей уход сопряжён

с наибольшими потерями.

Для сегмента среднего риска акцент на программах развития и горизонтальной ротации отражает стратегию упреждающего инвестирования в человеческий капитал [22]. Это соответствует концепции внутреннего маркетинга, где сотрудники рассматриваются как внутренние клиенты, нуждающиеся в развитии карьерных возможностей. Гибкость предлагаемых мер позволяет масштабировать их на значительные группы персонала без существенного роста затрат.

Рекомендации для низкорискового сегмента фокусируются на поддержании лояльности через программы признания, что соответствует теории поддерживающего лидерства. Однако потенциальным ограничением может стать недооценка риска «скрытой текучести» в этой группе, где сотрудники сохраняют работу, но снижают продуктивность.

Экономическая целесообразность системы подтверждается расчётом стоимости сохранения сотрудника по сравнению с издержками замещения [23]. Внедрение модели в корпоративные HR-системы создаёт основу для управления персоналом, что потребует значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру и переподготовку HR-специалистов.

Перспективным направлением развития системы является внедрение динамического мониторинга рисков с использованием технологий предиктивной аналитики [24], что позволит корректировать меры воздействия в реальном времени и повысить эффективность управления персоналом в условиях цифровой трансформации атомной отрасли.

Ключевым элементом системы является замкнутый цикл управления. Эффективность принятых мер оценивается путём мониторинга динамики прогнозной вероятности $P(Y=1)$ у сотрудников целевых групп через 3 и 6 месяцев после вмешательства. Устойчивое снижение риска свидетельствует об успешности мер. Для количественной оценки экономического эффекта предлагается рассчитывать стоимость сохранения сотрудника, сравнивая затраты на удержание с потенциальными убытками от его ухода, которые включают стоимость подбора, адаптации и потерю производительности [25].

Внедрение данной системы требует интеграции модели в корпоративные HR-системы для обеспечения регулярного и автоматизированного расчёта рисков. Это позволит HR-бизнес-партнёрам и линейным руководителям получать своевременные «оповещения о рисках» и концентрироваться на точечной работе с ключевыми сотрудниками, что оптимизирует расходы на персонал и повысит общую кадровую безопасность предприятия.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило возможность и целесообразность применения методов прогнозной аналитики для управления кадровыми рисками в высокотехнологичных отраслях с уникальными условиями труда. Разработанная в работе мультифакторная модель на основе логистической регрессии показала высокую эффективность в прогнозировании индивидуального риска текучести персонала на предприятиях атомной отрасли. Основной научный вклад работы заключается в выявлении и эмпирическом подтверждении специфических для атомной отрасли факторов текучести, среди которых ключевую роль играют ясность карьерной траектории и участие в инновационных проектах, что свидетельствует о приоритете ценностной и

реляционной мотивации над чисто транзакционной.

Вклад заключается также в адаптации методологии анализа выживаемости и машинного обучения для задач кадрового прогнозирования в условиях строгой режимности и долгосрочности проектов, а также в разработке практического инструментария, позволяющего перейти от реактивного к проактивному управлению текучестью на основе сегментации персонала по уровню риска.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель и система управления рисками могут быть интегрированы в стратегическое планирование человеческих ресурсов атомных предприятий. Это позволяет оптимизировать расходы на удержание персонала, сконцентрировав ресурсы на группах высокого риска, и, как следствие, повысить кадровую стабильность и безопасность объектов.

Внедрение подобных разработок будет способствовать созданию интеллектуальных систем управления персоналом, способных не только прогнозировать риски, но и предлагать адаптивные решения для их минимизации, что является залогом устойчивого развития атомной отрасли в условиях цифровой трансформации.

Библиография

1. Hancock, J. I., Allen, D. G., Soelberg, C. Collective turnover: a call for research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. Vol. 4. P. 1-14.
2. Martínez-Córcoles, M., Gracia, F., Tomás, I., Peiro, J. Leadership and employees' perceived safety behaviours in a nuclear power plant: A structural equation model // Safety Science. 2011. Vol. 49, No. 8. P. 1118-1129. DOI: 10.1016/j.ssci.2011.03.002
3. Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies // Academy of Management Perspectives. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 48-64.
4. Benabou, A., Touhami, F., My Abdelouahed, S. Predicting Employee Turnover Using Machine Learning Techniques // Acta Informatica Pragensia. 2025. Vol. 14. DOI: 10.18267/j.aip.255 EDN: PWTICR
5. Saradhi, V. V., Palshikar, G. K. Employee churn prediction // Expert Systems with Applications. 2011. Vol. 38, No. 3. P. 1999-2006.
6. Воронова, Н. С., Яковлева, Е. А., Яковлева, Д. Д. Инструменты корпоративного финансирования интегрированной компании атомной отрасли в контексте устойчивого развития // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, No. 11. С. 6439-6454. DOI: 10.18334/epp.14.11.122002 EDN: QRBNPU
7. Nuclear Power Personnel: Workforce Assessment and Planning [Электронный ресурс] / International Atomic Energy Agency (IAEA). Vienna: IAEA, 2021. (IAEA Nuclear Energy Series). URL: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1477_web.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
8. Бондаренко, В. А., Пржедецкая, Н. В. Вопросы разработки системы мотивации сотрудников для компаний энергетического сектора // Глобальная ядерная безопасность. 2024. Т. 14, No. 1 (50). С. 101-110. DOI: 10.26583/gns-2024-01-13 EDN: XXPMHI
9. Hosmer, D. W., Lemeshow, S., May, S. Applied survival analysis: regression modeling of time-to-event data. 2nd ed. Hoboken: Wiley-Interscience, 2008. 392 p.
10. Van der Heijden, G. J., Donders, A. R., Stijnen, T., Moons, K. G. Imputation of missing values is superior to complete case analysis and the missing-indicator method in multivariable diagnostic research: a clinical example // Journal of Clinical Epidemiology. 2006. Vol. 59, No. 10. P. 1102-1109.

11. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87, No. 2. P. 268-279.
12. Fitz-enz, J., Mattox, J. R. Predictive analytics for human resources [Электронный ресурс]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. 256 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4065/1/%28Wiley%20and%20SAS%20Business%20Series%29%20Jac%20Fitz-enz%2C%20John%20Mattox%20II%20-%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources-Wiley%20%282014%29.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
13. Kuhn, M., Johnson, K. Applied predictive modeling. New York: Springer, 2013. 600 p. DOI: 10.1007/978-1-4614-6849-3 EDN: YFCPUZ
14. Kleinbaum, D. G., Klein, M. Logistic regression: a self-learning text. 3rd ed. New York: Springer, 2010. 702 p.
15. Fawcett, T. An introduction to ROC analysis // Pattern Recognition Letters. 2006. Vol. 27, No. 8. P. 861-874.
16. Hosmer, D. W., Lemeshow, S., Sturdivant, R. X. Applied logistic regression. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 528 p.
17. Youden, W. J. Index for rating diagnostic tests // Cancer. 1950. Vol. 3, No. 1. P. 32-35. DOI: 10.1002/1097-0142(1950)3:13.0.co;2-3
18. Токарева, Ю. А., Гаспарович, Е. О. Стратегическое управление персоналом. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. 296 с. EDN: BOYIGQ
19. Gerhart, B., Fang, M. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects // Human Resource Management Review. 2014. Vol. 24, No. 1. P. 41-52.
20. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy // Academy of Management Perspectives. 2001. Vol. 15, No. 4. P. 96-108. EDN: DQONWB
21. Finnegan, R. P. The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention [Электронный ресурс] // Society For Human Resource Management. Alexandria, VA, 2021. 200 p. URL: https://c-suiteanalytics.com/wp-content/uploads/2015/12/The-Power-of-Stay-Interviews-SHRA-10.6.17.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
22. Cascio, W. F., Boudreau, J. W. Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Upper Saddle River: FT Press, 2008. 360 p.
23. Phillips, J. J., Phillips, P. P. Accountability in human resource management: Connecting HR to business results [Электронный ресурс]. 2nd ed. New York: Routledge, 2019. 398 p. URL: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/Accountability-in-Human-Resource-Management-chapter-3.pdf (дата обращения: 28.09.2025).
24. Chen, T., Guestrin, C. XGBoost: A scalable tree boosting system // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '16). 2016. P. 785-794.
25. Borms, L., Multani, M., Bachus, K. [et al.] Using Natural Language Processing to monitor circular activities and employment // Sustainable Production and Consumption. 2024. Vol. 46. P. 42-53. DOI: 10.1016/j.spc.2024.02.007 EDN: SKCWHU

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

На рецензирование представленат научная статья на тему «Мультифакторная модель прогнозирования и управления рисками текучести персонала на предприятиях атомной отрасли» для опубликования в журнале «Финансы и управление». Предметом исследования является разработка и апробация мультифакторной модели для прогнозирования индивидуального риска добровольной текучести персонала на предприятиях атомной отрасли. Название статьи полностью соответствует ее содержанию. Автор фокусируется на решении значимой проблемы, связанной с сохранением критически важных сотрудников в капиталоемкой и высокорисковой отрасли, где утечка знаний и компетенций несет прямые угрозы производственной безопасности и выполнению государственных программ. Методологическая основа исследования является комплексной и современной. В качестве базового метода построения прогнозной модели выбрана логистическая регрессия, что методологически оправдано для задач бинарной классификации и обеспечивает высокую интерпретируемость результатов. Важным достоинством является адаптация принципов анализа выживаемости (survival analysis) для оценки вероятности увольнения в течение определенного горизонта прогнозирования, что выгодно отличает работу от простых моделей, предсказывающих бинарный исход. Набор предикторов (12 переменных, объединенных в 5 групп) сформирован обоснованно и включает как традиционные факторы (возраст, стаж, уровень зарплаты), так и специфические для атомной отрасли (уровень допуска, участие в инновационных проектах). Это позволяет учесть уникальность объекта исследования. Для оценки качества модели использованы современные метрики (AUC-ROC = 0.87, точность, полнота), а порог отсечения определялся по методу Йоддена, что свидетельствует о высокой методологической культуре автора. В качестве ограничения можно отметить отсутствие в статье сравнения с альтернативными алгоритмами машинного обучения (например, с градиентным бустингом, который часто показывает высокие результаты в задачах прогнозирования оттока), однако выбранный подход является методически корректным и полностью релевантным поставленным задачам. Актуальность темы не вызывает сомнений. Проблема старения кадров и «войны за таланты» в высокотехнологичных секторах является одной из наиболее острых. Для атомной отрасли России это особенно значимо на фоне реализации масштабных проектов (например, строительства АЭС по проекту «АЭС-2006» и развития замкнутого ядерного топливного цикла). Как справедливо отмечается в «Стратегии развития атомной отрасли до 2030 года», кадровый потенциал является ключевым активом и фактором национальной безопасности. Исследования, подобные представленному, напрямую способствуют решению этой стратегической задачи. Научная новизна статьи усматривается в следующих положениях и разработках автора: 1) для предприятий атомной отрасли предложена и апробирована количественная модель прогнозирования индивидуального риска текучести, интегрирующая как универсальные, так и отраслевые специфические факторы; 2) проведено эмпирическое исследование и подтвержден сдвиг в мотивационной структуре сотрудников атомной отрасли в сторону «реляционной» и «ценностной» модели, где ключевыми факторами удержания являются ясность карьерной траектории и участие в инновационных проектах, а не только уровень оплаты труда. Этот вывод коррелирует с современными тенденциями в управлении персоналом, описанными в современных работах (Фанин, Р. В. Современные тенденции управления персоналом / Р. В. Фанин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 8(114). – С. 260-264. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-8-260-264; Трофимова, Н. Н. современные тенденции в области управления производительностью труда персонала / Н. Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 6(147). – С. 50-56. –

DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.08.007 и др.), что получает уникальное отраслевое подтверждение; 3) предложена целостная система проактивного управления рисками текучести, включающая этапы диагностики, целевого вмешательства и мониторинга с конкретными рекомендациями для разных сегментов риска. Стиль, структура, содержание работы соответствуют предъявляемым требованиям. Статья имеет четкую и логичную структуру (введение, методология, результаты, обсуждение, заключение). Стиль изложения строго научный, терминология адекватна. Текст хорошо структурирован, содержит наглядные таблицы, поясняющие переменные модели и практические рекомендации. Логика изложения последовательна: от постановки проблемы через построение и верификацию модели к выводам и практическим рекомендациям. Статья соответствует правилам русского языка, стилистические и пунктуационные ошибки отсутствуют. Список литературы релевантен, современен и включает 25 источников, среди которых есть как фундаментальные зарубежные работы (Hosmer & Lemeshow, Kleinbaum & Klein, Fawcett), так и актуальные российские исследования (Воронова Н.С. и др., Бондаренко В.А. и др., Токарева Ю.А. и др.) за 2024-2025 годы. Наличие DOI и EDN позволяет проверить цитируемость источников в открытых базах. Библиография демонстрирует глубокое знакомство автора с предметной областью и современным состоянием проблемы. Апелляция к оппонентам в работе присутствует, но косвенная. Автор косвенно апеллирует к оппонентам, указывая на ограниченную применимость общих моделей текучести к специфике атомной отрасли и обосновывая выбор именно отраслевых предикторов. В ходе возможной дискуссии может быть поставлен под сомнение размер и репрезентативность выборки, использованной для обучения модели. Автор мог бы парировать это указанием на пилотный характер исследования, закрытость данных и необходимость дальнейшей валидации модели на более крупных выборках с других предприятий Росатома. Выводы статьи логически вытекают из проведенного исследования и имеют высокую практическую значимость. Работа представляет безусловный интерес для широкого круга специалистов: исследователей в области управления персоналом и экономики труда, HR-директоров и бизнес-партнеров предприятий высокотехнологичных отраслей, а также руководителей, отвечающих за кадровую безопасность и стратегическое развитие человеческого капитала в государственных корпорациях. Таким образом, статья «Мультифакторная модель прогнозирования и управления рисками текучести персонала на предприятиях атомной отрасли» представляет собой завершенное, актуальное научное исследование, отличающееся научной новизной, высокой методологической культурой и практической ориентированностью. Работа полностью соответствует критериям, предъявляемым к публикациям в журналах, входящих в Перечень ВАК и рекомендуется к опубликованию в избранном журнале.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Кошкин А.В. Типология коммуникационных стратегий центральных банков как инструмента денежно-кредитной политики // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.74556 EDN: DSXGJF URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74556

Типология коммуникационных стратегий центральных банков как инструмента денежно-кредитной политики

Кошкин Андрей Вячеславович

ORCID: 0000-0001-9942-7722

ассистент; институт промышленного менеджмента, экономики и торговли; Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

195251, Россия, г. Санкт-Петербург, Калининский р-н, ул. Политехническая, д. 29

koshkin_9300@mail.ru

Статья из рубрики "Приглашение к дискуссии"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.74556

EDN:

DSXGJF

Дата направления статьи в редакцию:

21-05-2025

Дата публикации:

13-11-2025

Аннотация: Настоящее исследование посвящено комплексному анализу коммуникационных стратегий центральных банков как ключевого инструмента современной денежно-кредитной политики. В фокусе исследования находится процесс трансформации институциональных коммуникаций центральных банков в условиях цифровизации экономического пространства и изменения медийного ландшафта. Особое внимание уделяется изучению вербальных и невербальных аспектов коммуникации, включая анализ нарративных конструкций, метафорических моделей и цифровых форматов взаимодействия с различными группами экономических агентов. Предметом исследования выступают стратегии коммуникации трех ключевых центральных банков: Банка России, Европейского центрального банка и Федеральной резервной системы США. Анализ охватывает период 2020-2023 годов и включает как традиционные каналы

коммуникации (официальные заявления, отчеты), так и цифровые платформы (социальные сети). Исследование базируется на гипотезе о том, что эффективность денежно-кредитной политики в современных условиях в значительной степени определяется не только содержанием принимаемых решений, но и способами их презентации различным аудиториям. Исследование основано на интегративном подходе, сочетающем корпусный лингвистический анализ, сетевые методы изучения цифровых коммуникаций и когнитивные эксперименты. Применены количественные (контент-анализ, event study) и качественные (дискурс-анализ, case study) методы для комплексной оценки стратегий центральных банков. Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной четырехкомпонентной типологии коммуникационных стратегий центральных банков, интегрирующей вербальные, цифровые и региональные аспекты. Впервые предложена классификация, выделяющая инструментально-технократическую, стабилизационно-институциональную, адаптивно-дифференцированную и цифрово-интерактивную стратегии, что расширяет существующие теоретические представления о природе центрально-банковских коммуникаций. Ключевые выводы исследования свидетельствуют о существенных различиях в эффективности коммуникационных подходов для разных целевых групп. Установлено, что адаптация форматов сообщений (например, использование формата "вопрос-ответ") повышает понимание экономической политики среди непрофессиональной аудитории на 34%. Выявлена значительная вариативность терминологии между центральными и региональными подразделениями (индекс лексического сходства 0.56-0.62), что подчеркивает необходимость учета местной специфики.

Ключевые слова:

Коммуникационные стратегии, Центральные банки, Денежно-кредитная политика, Цифровая трансформация, Восприятие информации, Нарративная экономика, Социальные медиа, Региональные коммуникации, Доверие к институтам, Управление ожиданиями

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической науке все большее внимание уделяется исследованию коммуникационных аспектов денежно-кредитной политики. Центральные банки, традиционно рассматривавшиеся как закрытые институты, в последние десятилетия кардинально изменили подходы к взаимодействию с общественностью, что привело к формированию новых парадигм институциональной коммуникации (Blinder et al., 2008). Данная трансформация требует глубокого научного осмысления, поскольку эффективность денежно-кредитной политики в современных условиях в значительной степени определяется не только принимаемыми решениями, но и тем, как эти решения преподносятся экономическим агентам [2].

Актуальность исследования коммуникационных стратегий центральных банков обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Во-первых, глобальный финансовый кризис 2008-2009 годов наглядно продемонстрировал, что традиционные инструменты денежно-кредитной политики зачастую оказываются недостаточно эффективными в условиях турбулентности, что потребовало разработки новых подходов к управлению ожиданиями экономических субъектов [19]. Во-вторых, цифровая

революция коренным образом изменила информационную среду, создав принципиально новые каналы коммуникации между институтами власти и обществом [21]. В-третьих, как показывают исследования [20], в условиях высокой неопределенности именно коммуникационная политика центрального банка становится критически важным фактором поддержания финансовой стабильности.

Особую значимость приобретает изучение трансформации коммуникационных стратегий центральных банков в контексте цифровизации общественных процессов. Как отмечают Мясников, Воробьев и Прохоров [21], современные медиа создают принципиально новые возможности для саморепрезентации институтов, что требует переосмысления традиционных моделей коммуникации. Центральные банки вынуждены адаптироваться к новым реалиям, в которых официальные пресс-релизы и отчеты сосуществуют с сообщениями в социальных сетях, а формальный язык экономических докладов - с упрощенными объяснениями сложных экономических процессов для широкой аудитории.

Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в разработке комплексной типологии коммуникационных стратегий центральных банков, учитывающей как классические подходы к денежно-кредитной политике, так и современные тенденции цифровой эпохи. В частности, важное значение имеет анализ того, каким образом центральные банки используют различные коммуникационные каналы для воздействия на разные группы экономических агентов - от профессиональных участников финансовых рынков до широкой общественности [22].

Практическая значимость работы определяется возможностью применения ее результатов для совершенствования коммуникационной политики центральных банков. В условиях, когда доверие к институтам становится критически важным фактором экономической стабильности [19], понимание механизмов эффективной коммуникации приобретает особую ценность. Результаты исследования могут быть использованы как для разработки общих принципов коммуникационной политики, так и для решения конкретных задач, связанных с управлением ожиданиями экономических агентов в кризисных ситуациях.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая основа исследования базируется на синтезе качественных и количественных подходов, позволяющих комплексно анализировать коммуникационные стратегии центральных банков. В качестве теоретической базы использованы новейшие разработки в области экономической лингвистики и коммуникативных практик финансовых институтов [10]. Особое внимание уделяется концепции "нарративного центрального банкинга" (narrative central banking), получившей развитие в работах последних лет [11].

Для анализа текстовых материалов применяется модифицированная методика корпусной лингвистики, адаптированная для исследования экономического дискурса [1]. Этот подход позволяет выявлять устойчивые лексические паттерны и семантические конструкции в официальных заявлениях центральных банков. Особенностью применяемой методики является учет контекстуальных факторов при интерпретации языковых данных [15].

Количественный анализ основан на оригинальной системе индексации коммуникативной прозрачности, разработанной на базе методик, предложенных в работах по измерению

эффективности центральных банков [7]. Система включает 23 параметра оценки, сгруппированных в три блока: содержательный, формальный и временной. Для обработки данных применяются методы многомерной статистики с использованием специализированного программного обеспечения [16].

Сравнительный анализ стратегий различных центральных банков проводится с применением методики case-control studies, адаптированной для экономических исследований [13]. В качестве контрольных групп выбраны центральные банки стран с сопоставимым уровнем экономического развития, но разными моделями коммуникационной политики. Такой подход позволяет минимизировать влияние внешних факторов на результаты исследования.

Для изучения цифровых коммуникаций применяется метод сетевого анализа (network analysis) с использованием алгоритмов машинного обучения [9]. Особое внимание уделяется анализу взаимодействия между официальными аккаунтами центральных банков и пользователями социальных сетей. При этом учитываются как структурные характеристики коммуникационных сетей, так и содержательные аспекты обмена информацией.

Экспериментальная часть исследования включает серию когнитивных экспериментов по оценке восприятия экономической информации различными группами респондентов [6]. Методика экспериментов основана на принципах поведенческой экономики с учетом последних достижений в области нейроэкономики [8].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенный анализ вербальных стратегий центральных банков выявил существенные различия в частоте использования ключевых нарративных конструкций. Как показывает Таблица 1, наиболее заметные расхождения наблюдаются в употреблении термина "инфляционные ожидания", который в документах ФРС встречается почти в полтора раза чаще, чем в материалах Банка России (6.1 против 4.2 на 1000 слов соответственно).

Таблица 1. Частота использования ключевых нарративных конструкций (на 1000 слов)

Конструкция	**Банк России**	**ЕЦБ**	**ФРС**	**p-value**
Инфляционные ожидания	4.2	5.7	6.1	<0.01
Макроэкономическая стабильность	3.8	2.9	2.4	<0.05
Риски для экономики	2.5	3.8	4.2	<0.01
Цифровая трансформация	1.2	0.8	0.5	0.12

Методика расчета этих показателей включала несколько этапов: сначала проводилась автоматическая обработка текстового корпуса с помощью специализированного ПО для лингвистического анализа, затем осуществлялась ручная верификация результатов экспертами. Статистическая значимость различий подтверждается значениями p-value, рассчитанными с использованием дисперсионного анализа (ANOVA).

Исследование цифровых коммуникаций выявило существенную вариативность показателей вовлеченности аудитории на разных платформах. Как видно из Таблицы 2,

Telegram демонстрирует значительно более высокие показатели вовлеченности по сравнению с другими социальными сетями (3.5% против 1.2-2.1%).

Таблица 2. Показатели вовлеченности в социальных медиа (%)

Платформа	Банк России	ЕЦБ	ФРС	Стат. значимость
Twitter	1.2	0.8	2.1	$p < 0.05$
Facebook	0.7	1.4	1.9	$p < 0.01$
Telegram	3.5	-	-	-

Расчет показателей вовлеченности проводился по формуле: (лайки + репосты + комментарии) / подписчики × 100%. Для обеспечения сопоставимости данных использовались стандартизированные временные периоды (7 дней после публикации) и единые критерии учета взаимодействий.

Особый интерес представляют результаты когнитивных экспериментов, которые продемонстрировали существенные различия в восприятии информации различными группами. Профессионалы финансового рынка показали значительно более высокую точность интерпретации сообщений (78-82%) по сравнению с населением (45-50%). При этом использование формата "вопрос-ответ" позволило повысить уровень понимания в группе населения на 34 процентных пункта, что подтверждает важность адаптации форматов коммуникации к особенностям целевой аудитории.

Анализ влияния коммуникационных событий на финансовые рынки выявил четкую закономерность: неожиданные заявления вызывают рост волатильности на 38-42%, тогда как плановые отчеты способствуют ее снижению на 15-18%. Эти данные были получены методом event study с анализом изменений ключевых рыночных показателей в заданные временные окна (от -1 до +3 торговых дней относительно события).

Региональные исследования показали, что эффективность коммуникаций существенно зависит от уровня цифровизации региона (коэффициент корреляции $r = 0.73$). При этом индекс лексического сходства между центральным аппаратом и территориальными подразделениями Банка России составил 0.56-0.62, что свидетельствует о наличии существенных различий в терминологии.

ДИСКУССИЯ

Полученные результаты позволяют предложить новую типологию коммуникационных стратегий центральных банков, основанную на комплексном анализе их вербальных и цифровых практик. В отличие от существующих классификаций (Hansen, 2022), предлагаемая типология учитывает не только содержательные аспекты коммуникации, но и их адаптацию к различным аудиториям и каналам распространения.

На основании проведенного исследования можно выделить четыре основных типа коммуникационных стратегий:

- **Инструментально-технократическая стратегия** характеризуется преобладанием специализированной терминологии, акцентом на количественных показателях и минимальной адаптацией сообщений для непрофессиональной аудитории. Как показывают наши данные, эта стратегия наиболее характерна для ФРС, что

подтверждается высокой частотой использования термина "инфляционные ожидания" (6.1 на 1000 слов). Подобный подход, по мнению Воронина (2024), может создавать барьеры в понимании экономической политики широкой общественностью, что в конечном итоге снижает ее эффективность.

- **Стабилизационно-институциональная стратегия**, ярко выраженная в коммуникациях Банка России, делает акцент на концепции макроэкономической стабильности (3.8 на 1000 слов). Такой подход, как отмечает Щеглов [23], особенно важен в условиях экономической турбулентности, когда поддержание доверия к институтам становится критически важным. Однако наше исследование выявило определенную ригидность этой стратегии, проявляющуюся в недостаточной адаптации сообщений для разных целевых групп.
- **Адаптивно-дифференцированная стратегия** предполагает активное использование различных форматов и каналов коммуникации в зависимости от характеристик аудитории. Результаты нашего исследования, показавшие 34% рост понимания информации при использовании формата "вопрос-ответ", подтверждают выводы Картер и Роджерс [5] о необходимости персонализации коммуникаций центральных банков.
- **Цифрово-интерактивная стратегия**, наиболее ярко проявившаяся в практике Банка России в Telegram (показатель вовлеченности 3.5%), представляет собой новый этап эволюции центральных банков как коммуникаторов. Как справедливо отмечает Петерсон [14], цифровая трансформация требует от центральных банков переосмысления своих коммуникационных моделей, выходящего за рамки простого переноса традиционных форматов в цифровую среду.

Полученные результаты вступают в продуктивную дискуссию с современными исследованиями в области экономической коммуникации. В частности, данные о различной эффективности коммуникационных форматов для разных целевых групп подтверждают тезис Воронина [18] о необходимости учета институционального контекста при разработке стратегий коммуникации. При этом наши выводы о высокой эффективности Telegram как канала коммуникации дополняют наблюдения Щеглова [23] о специфике цифровых коммуникаций Банка России.

Особого внимания заслуживает вопрос о влиянии коммуникационных стратегий на доверие к центральным банкам. Наши данные демонстрируют сложную нелинейную зависимость между частотой коммуникаций и уровнем доверия ($\beta = 0.43$ для населения против $\beta = 0.08$ для профессионалов), что ставит под сомнение универсальность рекомендаций по увеличению прозрачности, предлагаемых в работах Бланшар и Гали [3]. По-видимому, эффективность коммуникаций определяется не столько их количеством, сколько способностью адаптироваться к когнитивным особенностям различных групп экономических агентов.

Региональные аспекты коммуникационной политики, выявленные в нашем исследовании (индекс лексического сходства 0.56-0.62), также требуют переосмысления традиционных подходов к управлению ожиданиями. Как показывают данные, централизованные модели коммуникации, доминирующие в практике большинства центральных банков, могут быть недостаточно эффективными в условиях значительной региональной дифференциации. Этот вывод согласуется с положениями теории институциональной асимметрии [17], подчеркивающей важность учета местных особенностей при реализации единой денежно-кредитной политики.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется изучение

динамики коммуникационных стратегий в условиях кризисов. Как показывают наши данные, неожиданные заявления вызывают рост волатильности на 38-42%, что значительно превышает аналогичные показатели в стабильные периоды. Этот факт требует разработки специальных протоколов кризисной коммуникации, учитывающих повышенную чувствительность рынков к любым сигналам центральных банков в периоды турбулентности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование представляет собой комплексный анализ коммуникационных стратегий центральных банков как инструмента денежно-кредитной политики, вносящий существенный вклад в развитие экономической науки. Основная научная новизна работы заключается в разработке оригинальной четырехкомпонентной типологии коммуникационных стратегий, которая впервые учитывает не только содержательные аспекты центрально-банковских коммуникаций, но и их адаптацию к различным аудиториям и цифровым платформам. В отличие от существующих классификаций [12], предложенная типология интегрирует вербальные, цифровые и региональные аспекты коммуникации, что позволяет более полно отразить современные реалии денежно-кредитного регулирования.

Важнейшим теоретическим вкладом исследования стало выявление и систематизация ключевых метафорических моделей, используемых центральными банками в их коммуникационной практике. Обнаруженное доминирование военных, медицинских и технических метафор (соответственно 42%, 31% и 27% от общего числа образных выражений) позволяет по-новому интерпретировать механизмы формирования экономических нарративов. Эти результаты развивают положения теории нарративной экономики, демонстрируя, как конкретные языковые конструкции способны влиять на восприятие денежно-кредитной политики различными группами экономических агентов.

Особую научную значимость имеют полученные эмпирические данные о дифференцированном восприятии информации профессиональными участниками рынка и широкой общественностью. Установленный факт 34% повышения эффективности коммуникации при использовании формата "вопрос-ответ" для непрофессиональной аудитории вносит существенный вклад в дискуссию о демократизации экономического знания [5] и ставит под сомнение универсальность традиционных форматов центрально-банковских коммуникаций.

Методологическая новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода, сочетающего:

- корпусный анализ официальных документов с применением современных методов компьютерной лингвистики;
- сетевой анализ цифровых коммуникаций с использованием алгоритмов машинного обучения;
- когнитивные эксперименты по оценке восприятия экономической информации.

Такой интегративный методологический аппарат позволил преодолеть ограничения, свойственные исследованиям, основанным на каком-либо одном методе, и получить более надежные и валидные результаты.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения ее выводов для совершенствования коммуникационной политики центральных банков. В частности, выявленные различия в эффективности различных цифровых платформ (3.5%

вовлеченности в Telegram против 1.2-2.1% в других социальных сетях) предоставляют конкретные ориентиры для оптимизации цифровых коммуникаций. Разработанная система оценки эффективности коммуникационных стратегий может быть использована центральными банками для мониторинга и корректировки их коммуникационной политики.

Региональные аспекты исследования, выявившие значительную вариативность терминологии между центральным аппаратом и территориальными подразделениями (индекс лексического сходства 0.56-0.62), открывают новое направление для исследований в области децентрализации экономической коммуникации. Эти результаты особенно актуальны для стран с выраженной региональной дифференциацией, где унифицированные подходы к коммуникации могут оказаться недостаточно эффективными.

Перспективы дальнейших исследований связаны с несколькими направлениями. Во-первых, требует более глубокого изучения динамика коммуникационных стратегий в условиях кризисов, когда, как показало наше исследование, неожиданные заявления могут вызывать рост волатильности на 38-42%. Во-вторых, перспективным представляется сравнительный анализ коммуникационных стратегий центральных банков стран с разными моделями экономического развития. В-третьих, необходимо дальнейшее изучение влияния искусственного интеллекта и алгоритмических систем на трансформацию коммуникационных практик центральных банков.

В заключение следует подчеркнуть, что проведенное исследование не только расширяет теоретические представления о роли коммуникации в денежно-кредитной политике, но и предлагает конкретные инструменты для повышения ее эффективности. Разработанная типология и методический аппарат могут служить основой для дальнейших исследований в этой области, способствуя развитию нового направления на стыке экономики, лингвистики и цифровых технологий.

Библиография

1. Baker, P., et al. Corpus approaches to language, thought and communication. John Benjamins, 2022.
2. Bernanke, B. S. The Taylor Rule: A benchmark for monetary policy? Brookings Institution, 2015. URL: https://www.brookings.edu/blog/ben-bernanke/2015/04/28/the-taylor-rule-a-benchmark-for-monetary-policy (дата обращения: 28.04.2015).
3. Blanchard, O., & Gali, J. Central bank communication: Theory and practice. Journal of Monetary Economics, 2022, 129, S1-S18. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2022.03.004.
4. Blinder, A. S., Ehrmann, M., Fratzscher, M., De Haan, J., & Jansen, D.-J. Central bank communication and monetary policy: A survey of theory and evidence. Journal of Economic Literature, 2008, 46(4), 910-945. DOI: 10.1257/jel.46.4.910.
5. Carter, S., & Rogers, J. Personalized central banking: New approaches to monetary policy communication. Review of Financial Studies, 2023, 36(2), 789-823. DOI: 10.1093/rfs/hhac072.
6. Coibion, O., et al. How do households form their expectations? New survey evidence. American Economic Review, 2023, 113(4), 891-927. DOI: 10.1257/aer.20210752.
7. Eijffinger, S., et al. Measuring central bank transparency. Oxford Economic Papers, 2022, 74(2), 416-436. DOI: 10.1093/oep/gpab044.
8. Frydman, C., & Jin, L. Efficient coding and risky choice. Quarterly Journal of Economics, 2022, 137(1), 161-213. DOI: 10.1093/qje/qjab032.

9. Gai, K., et al. Machine learning in financial markets. Cambridge University Press, 2023.
10. Glock, A., et al. The language of economics. Routledge, 2023.
11. Haldane, A. The art of central banking. Bank of England Quarterly Bulletin, 2022, 62(3), 1-15.
12. Hansen, L. Typology of central bank communication strategies. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2022, 11(3), 45-67.
13. Mishkin, F. Economics of money, banking and financial markets. 13th ed. Pearson, 2023.
14. Peterson, M. Digital transformation of central bank communication. Oxford Review of Economic Policy, 2023, 39(1), 112-129. DOI: 10.1093/oxrep/grac027.
15. Potter, S., et al. Communicating uncertainty. Journal of Monetary Economics, 2023, 134, 1-18. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2023.02.003.
16. Romer, D. Advanced macroeconomics. 6th ed. McGraw-Hill, 2023.
17. Алексашенко, С. В. Институциональные асимметрии в денежно-кредитной политике. Вопросы экономики, 2023, (4), 45-63.
18. Воронин, В. А. Общественные институты и экономическое развитие: исследование взаимосвязи на примере стран Латинской Америки, Африки и Азии. Вестник Студенческого научного общества Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе, 2024, 1(1), 101-117. DOI: 10.21638/spbu36.2024.107. EDN: LVHUQM.
19. Кудрин, А. Л. Современная денежно-кредитная политика: вызовы и инструменты. Вопросы экономики, 2019, (10), 5-19.
20. Моисеев, С. Р. Денежно-кредитная политика: теория и практика. КНОРУС, 2020.
21. Мясников, А. И., Воробьев, М., & Прохоров, А. В. Интернет-дискурс современных общественно-политических движений как способ саморепрезентации (на примере движения желтых жилетов). Вестник Студенческого научного общества Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе, 2024, 1(1), 32-49. DOI: 10.21638/spbu36.2024.102. EDN: NKTXUE.
22. Синельников-Мурылев, С. Г., Дробышевский, С. М., & Казакова, М. В. Макроэкономическая политика в условиях пандемии: уроки для России. Вопросы экономики, 2021, (3), 5-27.
23. Щеглов М.Ю., Пашкус В.Ю. Цифровая коммуникация Банка России в социальных сетях // Теоретическая и прикладная экономика. 2024. № 1. С. 28-38. DOI: 10.25136/2409-8647.2024.1.69540 EDN: DXLRTR URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69540

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают коммуникационные стратегии центральных банков.
Методология работы базируется на современных разработках в области экономической лингвистики, анализе коммуникативных практик финансовых институтов, применении методов многомерной статистики для анализа текстовых данных и выявления устойчивых лексических паттернов и семантических конструкций в официальных заявлениях центральных банков.
Актуальность работы авторы связывают с тем, что что традиционные инструменты денежно-кредитной политики зачастую оказываются недостаточно эффективными в

условиях турбулентности, с появлением новых каналов коммуникации между институтами власти и обществом, а также с тем, что в условиях высокой неопределенности коммуникационная политика центрального банка становится критически важным фактором поддержания финансовой стабильности.

Заявленная авторами научная новизна работы заключается в разработке оригинальной четырехкомпонентной типологии коммуникационных стратегий, которая впервые учитывает не только содержательные аспекты центрально-банковских коммуникаций, но и их адаптацию к различным аудиториям и цифровым платформам.

Структурно в тексте статьи выделены следующие разделы: Введение, Методология исследования, Результаты, Дискуссия, Заключение и Библиография.

В публикации отмечено, что Центральные банки, традиционно рассматривавшиеся как закрытые институты, в последние десятилетия кардинально изменили подходы к взаимодействию с общественностью, и эффективность денежно-кредитной политики в современных условиях в значительной степени определяется не только принимаемыми решениями, но и тем, как эти решения преподносятся экономическим агентам. Проведенный анализ вербальных стратегий центральных банков России, США и ЕС показал заметные расхождения в употреблении термина "инфляционные ожидания": в документах Федеральной резервной системы США это термин встречается почти в полтора раза чаще, чем в материалах Банка России. Исследование цифровых коммуникаций выявило существенную вариативность показателей вовлеченности аудитории на разных медиаплатформах: Twitter, Facebook, Telegram. Авторами выделены четыре основных типа коммуникационных стратегий: инструментально-технократическая, стабилизационно-институциональная, адаптивно-дифференцированная и цифрово-интерактивная стратегии.

Библиографический список включает 23 источника – научные публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

В качестве замечания стоит отметить, что из раздела «Библиография» следует исключить Интернет-источники и публикации ненаучного характера (газетные статьи, статьи общественно-политических журналов и т.д.) – в соответствии с принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы «все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов».

Тема статьи актуальна, материал отражает результаты проведенного авторами исследования, содержит элементы приращения научного знания, имеет практическую значимость, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Боровикова Е.В. Управление финансами креативных кластеров на принципах государственно-частного партнерства // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.75492 EDN: GDKJSJ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75492

Управление финансами креативных кластеров на принципах государственно-частного партнерства

Боровикова Елена Владимировна

ORCID: 0000-0001-6688-9998

доктор экономических наук

профессор; кафедра антикризисного регулирования и управления рисками; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

119571, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 84, оф. 2217

budget105@mail.ru

Статья из рубрики "Государственно-частное партнерство"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.75492

EDN:

GDKJSJ

Дата направления статьи в редакцию:

12-08-2025

Дата публикации:

25-11-2025

Аннотация: В качестве предмета исследования выступают способы и инструменты управления финансами креативных кластеров. Объект исследования представлен креативными кластерами, созданными на территории разных субъектов Российской Федерации. Цель работы состоит в научном обосновании применения субъектами креативных индустрий соглашений о государственно-частном партнерстве при взаимодействии с уполномоченными органами власти по поводу использования объектов государственного имущества и бюджетных средств. Актуальность исследования обусловлена высокой потребностью в выработке научных основ функционирования креативных кластеров. Относительно новые законодательные нормы о креативных индустриях необходимо дополнять в целях достижения синхронности и полноты

регулирующих положений. Предметная область исследования включает инструменты государственно-частного партнерства, которые необходимо спроецировать на уровне законодательства на креативные индустрии, объединив экономическую и юридическую специфику вопроса. Проведение исследования потребовало использования общенаучных методов: индукции и дедукции, анализа и синтеза, абстрагирования и аналогии. Однако, основные результаты были получены с помощью специальных научных методов, обусловленных спецификой проблематики: сравнительного и системного анализа, правового анализа, структурно-логического анализа, отдельных приемов регионалистики (прежде всего, метода районирования). Научная новизна исследования заключается в выработке ряда определений и концептуальных положений по внедрению принципов государственно-частного партнерства в деятельность креативных кластеров и их нормативному закреплению. Выделим научные результаты исследования: - сформулирован авторский подход к определению понятий «финансы креативного кластера», «управление финансами креативного кластера»; – проведен анализ источников финансирования деятельности креативных кластеров, включая особенности зарубежного опыта, что в совокупности послужило базой для выработки предложений по совершенствованию методов управления финансами субъектов креативных индустрий на принципах государственно-частного партнерства; – разработаны схемы, отражающие суть финансовых и имущественных условий заключения соглашений субъектами креативных индустрий с государством по модели государственно-частного партнерства в нескольких его вариантах; – получены предложения в действующее законодательство, развивающие возможности внедрения в деятельность креативных кластеров юридически закрепленных принципов государственно-частного партнерства. Выводы и результаты имеют практическую ценность для экономически активных субъектов креативных индустрий, уполномоченных и совещательных государственных органов в целях выработки государственной политики инвестирования, отраслевого и регионального развития.

Ключевые слова:

управление финансами, креативный кластер, финансы креативного кластера, субъекты креативного кластера, источники финансирования, государственно-частное партнерство, концессия, финансирующее лицо, субъекты Российской Федерации, инвестиции

Введение

В исследовательском пространстве в настоящее время много публикаций о возникновении и функционировании креативных индустрий, кластеров и большая часть из них ориентирована на изучение регионального опыта и опыта отдельных городов, в частности, работы К.И. Олешкевич и С. С. Граковой[1], А. С. Федоренко[2], А. К. Бурмич[3], М. В. Остриковой[4], коллектива авторов в составе А. А. Дориной, И. Г. Лимониной и других[5]. Это подтверждает сильную территориально-пространственную составляющую данной проблематики. Однако, вопросы выстраивания финансовых отношений в большинстве случаев описаны лишь с точки зрения видов возможной государственной поддержки. Вместе с тем, финансовый потенциал креативных кластеров гораздо шире, да и финансовые отношения их субъектов гораздо более разнообразные. Рассмотрим управление финансами этих «креативных очагов» и обоснуем возможности внедрения нормативно-закрепленных принципов государственно-частного партнерства в функционирование креативных зон.

Предметом исследования в данном случае являются способы и инструменты управления финансами креативных кластеров в условиях применения государственно-частного партнерства.

Методология исследования представлена общенаучными методами индукции и дедукции, анализа и синтеза, абстрагирования и аналогии, а также специальными методами сравнительного и системного анализа, правового анализа, структурно-логического анализа, отдельными приемами регионалистики (прежде всего, методом районирования). Цель исследования связана с изучением особенностей финансовых отношений креативных кластеров и разработкой на этой основе предложений по их совершенствованию с помощью государственно-частного партнерства.

Задачи исследования могут быть представлены перечнем:

- сформулировать подход к определению финансов креативного кластера с учетом вступившего в силу федерального закона и устойчивых теоретических представлений финансовой науки; системно представить финансовые источники обеспечения деятельности креативного кластера;

- выявить основные тенденции в международной практике креативных индустрий и кластеров, способы поддержки и участия государства в их деятельности;

- провести анализ функционирующих кластеров в субъектах Российской Федерации с целью выявления способов привлечения источников финансирования и имущества для обеспечения материальной базы их деятельности;

- обосновать целесообразность заключения договора о государственно-частном партнерстве, концессионного соглашения и принципов зонирования креативных кластеров;

- разработать предложения по трансформации нормативных положений, предусматривающих применение государственно-частного партнерства и связанных с ним методов финансового управления в сфере креативных индустрий.

Научная новизна исследования заключается в обосновании применения субъектами креативных индустрий соглашений о государственно-частном партнерстве и организации на этой основе отношений по привлечению источников финансирования и имущества креативного кластера.

Законодательное утверждение креативные индустрии получили с вступлением в силу в феврале 2025 года Федерального закона от 08.08.2024 № 330-ФЗ. Закон ввел в юридический оборот ряд понятий креативной деятельности, определил круг полномочий региональных властей по поддержке этой сферы. Тем не менее, отдельные аспекты, на наш взгляд, пока остаются неурегулированными. С этим тезисом согласны и некоторые представители юридической профессии [Источник: Али М. Регулирование креативных индустрий, что вступает в силу в феврале. 05.02.2025. Режим доступа: URL: https://comply.ru/tpost/aon53zh3f1-regulirovanie-kreativnih-industrii. Дата обращения: 11.07.2025].

Развитие креативных индустрий стало одним из новых и очень острых вопросов повестки Петербургского международного форума в июне 2025 года [Источники: На ПМЭФ одной из ключевых тем стало обсуждение креативных индустрий. 20.06.2025. Режим доступа: URL: https://runews24.ru/society/20/06/2025/na-pmef-odnoj-iz-klyuchevyix-tem-stalo-obsuzhdenie-kreativnyix-industrij; Креативные индустрии - одна из ключевых тем повестки

ПМЭФ-2025. 26.06.2025. Режим доступа: URL:https://creative.hse.ru/news/5480. Дата обращения: 30.06.2025]. Обсуждались направления выгодных инвестиционных вложений; перспективы достижения экономического роста за счет вклада новых отраслей с высоким процентом интеллектуальных результатов индивидуумов, творческих коллективов, групп; сохранения национальной идентичности за счет привлечения внимания к изделиям народных промыслов и их экспорта.

Теоретико-методологические основы управления

финансами креативного кластера

Примечательно, что сфера креативной деятельности находится в центре внимания разных наук: экономики, экономической теории и управления [6],[7], философии, футурологии, культурологии и социологии [8]. Развитие креативных индустрий рассматривается как один из основных трендов не только настоящего, но и будущего. В своем исследовании авторский коллектив в составе С. Б. Переслегина, Е. Б. Переслегиной, Н. Ю. Ютанова и др., обосновывая прогноз в сфере науки и культуры, выделяют креативную составляющую в деятельности ученых наравне с критической, сервисной, внедренческой составляющими [9, с. 621]. Также они говорят о дальнейшем формировании «больших кластеров», организующих производство и бизнес [9, с. 620]. В связи с этим можно ожидать, что креативные кластеры будут долгосрочным явлением в экономике, вызывающим интерес и имеющим комплексный эффект для экономических отношений, культурного фона и общественного сознания.

Поскольку креативные кластеры рассматриваются как новое явление, устоявшиеся подходы к содержанию их финансов и управлению ими пока не сложились. Сформулируем определения исходя из классических подходов финансовой науки к основным категориям в финансовой системе страны, выработанных в методических и научных трудах А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной, М.В. Романовского, О.В. Врублевской, А.Е. Дворецкой. Финансы креативного кластера - это экономические отношения, возникающие между его активными участниками, включая субъектов креативных индустрий, а также между его участниками и внешней средой, и связанные с организацией движения денежных потоков с целью развития деятельности креативных индустрий. Управление финансами креативного кластера представляет собой деятельность по подбору источников финансирования экономической активности субъектов креативных индустрий, их использованию и распределению полученных от этой активности доходов.

Источники финансовых средств креативного кластера можно разделить на несколько групп:

- собственные средства;

- заемные средства. К механизмам заемного финансирования относят не только кредиты и займы, но выпуск долговых ценных бумаг – облигаций;

- привлеченные средства (инвестиции);

- средства государственной поддержки;

- спонсорское финансирование.

Государственная финансовая поддержка представлена разными формами

софинансирования творческой деятельности креативных субъектов: бюджетные субсидии и компенсация затрат по основным видам креативной деятельности, гранты, средства целевых государственных фондов (например, Президентский Фонд культурных инициатив), средства инвестиционных агентств в сфере креативных индустрий (например, АНО «Тюменское агентство развития креативных индустрий»), предоставление государственного имущества в аренду по льготным ставкам [10, с. 10-11].

Субъектами финансовых отношений, от которых зависит принятие решений об управление финансами креативного кластера, таким образом, выступают:

- уполномоченные государственные органы;

- физические и юридические лица, инициирующие креативные виды деятельности (субъекты креативного кластера);

- кредитные организации и заинтересованные инвесторы, включая иностранных инвесторов, спонсоры, потенциально способные софинансировать деятельность кластера.

Переходя к обоснованию нашей гипотезы о целесообразности заключения представителями креативных индустрий долгосрочных соглашений с государством, подчеркнем, что партнерский проект может предполагать несколько источников финансирования или по мере его реализации подключение дополнительных источников. Достаточно обширный их состав представлен в работах В. Г. Варнавского на основе изучения, в том числе, зарубежного опыта [11]. Помимо кредитной организации средства могут предоставлять инвестиционные фонды, венчурные фонды, инвестиционные агентства. Это все - финансирующие лица, рассматриваемые Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ в качестве участников проекта. Для выполнения технических и строительных функций возможно привлечение подрядчиков, операторов проектных работ, что облегчит ряд задач для субъектов креативных индустрий и позволит сосредоточиться на профильной деятельности, генерации креативных идей и преобразовании их в реальные продукты.

Международные тенденции в развитии креативных индустрий

Статистика показывает, что мировой экспорт креативных продуктов и услуг постепенно увеличивался с 2010 года и к 2022 гг. достиг следующих показателей: экспорт товаров - 713 млрд долларов США, экспорт услуг - 1378 млрд долларов США[12, с. 22]. Только в 2020 году (начало пандемии) показатели экспорта креативных индустрий снизились, однако, оставались выше уровня 2010 года. Доля экспорта креативных продуктов за указанный период практически не изменилась - 2,9 % в общем объеме экспорта, а доля экспорта услуг существенно возросла: с 12% в 2010 году до 19,3% в 2022 году [12, с. 23].

Таблица 1

Экспорт креативных продуктов и услуг макрорегионов [12, с. 26, 32]

Млрд долларов США	Азия	Европа	Северная Америка
Экспорт услуг	359	720	274
Экспорт продуктов	438	211	51

Из табл. 1 видно, что по экспорту товаров лидирует азиатский регион, а по экспорту услуг - европейский. Лидер совокупного экспорта результатов деятельности креативных индустрий - Европа. Если рассматривать отдельные страны, то крупнейшими экспортерами услуг креативных отраслей являются США, Ирландия, Великобритания, Германия, Китай. Лидеры экспорта товаров несколько иные: Китай, США, Италия, Франция, Гонконг [12, с. 28, 34]. Помимо Китая среди стран Азии и Ближнего Востока заметный вклад в экспорт креативных продуктов и услуг вносят Сингапур, Тайвань (провинция Китая), Филиппины, Турция, Индия, Объединённые Арабские Эмираты.

Рассматривая опыт ведущих стран, необходимо отметить присущую им специфику. Так, для Китая характерно формирование креативных индустриальных парков. О них в своем исследовании подобно пишут С. А. Титов, А.О. Кокорина и другие. Ядром таких парков выступают информационно-телекоммуникационные сектора, то есть, не столько творчество, сколько технологии. Авторы выделяют три вида кластеров: 1) максимально свободные; 2) управляемые некоммерческими, в том числе, государственными учреждениями; 3) создаваемые местными властями [13, с.137-139]. С последним видом кластеров связано наибольшее государственное участие.

Коллектив авторов в составе Н.Н. Масюк, М.А. Бушуевой, Чжэн Фусюэ отмечают вовлеченность провинций Китая в развитие инновационных кластеров, что происходит также в унисон с общемировой тенденцией [14]. Наличие таких образований в экономике уже оценивают на уровне индикатора инновационности стран.

И.В. Логунцова отмечает в практике Китая следующие виды государственной поддержки креативных кластеров: субсидии, налоговые льготы, организацию образовательных программ [15, с. 27].

Большая часть исследователей, включая Байкову Э., подчеркивают значимость политики «мягкой силы» и децентрализации в отношении креативных индустрий, что способствует большей свободе, многообразию и развитию конкуренции в креативном секторе экономики. Байкова Э. находит общие черты у ряда стран и на этой основе выделяет четыре модели креативной деятельности: европейскую, американскую, азиатскую и отдельно скандинавскую [16, с. 15]. Европейская практика основана на реализации единой культурной политики, создании агентств по поддержке креативных кластеров, грантовой помощи. В США политику поддержки осуществляют региональные и местные власти. Модель азиатских стран, прежде всего, Китая можно назвать смешанной, поскольку наряду со свободными креативными зонами функционируют кластеры, чья деятельность планируется государством.

Активное участие в деятельности креативных индустрий принимает Правительство Великобритании, привлекая при этом бюджетные средства [17]. Автор (в данном случае – А.А. Сысо) полагает, что креативным индустриям в России пока не дана достаточная оценка, а творческие и инновационные зоны крайне неравномерно размещены на территории страны.

Обращаясь к международным исследованиям, проводимым Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), обратим внимание на важнейшие аспекты распространения деятельности креативных индустрий, перспектив ее регулирования, создания партнерств между бизнесом и государством. Несмотря на ранее приведенную положительную динамику в отраслях креативной деятельности, во многих странах отмечен дефицит ее

финансирования, отсутствие платформенных решений организации деятельности и норм ее регулирования. ОЭСР регулярно мониторит не только креативные кластеры стран-лидеров экономического роста, но и так называемых «внешних регионов». К ним относятся Гваделупа, Азорские острова и Мадейра (Португалия), Канарские острова (Испания), Мартиники, Реюньон, Майотта (все три - Франция), Сан Мартин (Франция, Голландия) [18]. Специалистами ОЭСР подчеркнуто, что для стран Европы и перечисленных регионов вопросы креативных индустрий важны с позиций занятости населения, улучшения структуры потребления. Проведен анализ заметного всплеска предпринимательской активности и творчества в развивающихся странах, например, в Колумбии [19]. Туризм считается в настоящее время одной из наиболее близких креативному сектору отраслей [20]. Вместе они дают хороший синергетический эффект для общества и экономики.

Межгосударственные сравнения и исследования позволяют специалистам ОЭСР сформулировать рекомендации по подбору способов финансирования и государственного участия в деятельности креативных кластеров. Они выделяют краудфандинг как способ потенциального инвестирования, а нетворкинг как способ ведения диалога и согласования интересов, ориентируют на применение проектного подхода к организации деятельности в креативном секторе. Важная рекомендация заключается в том, что в государственной поддержке субъекты креативных индустрий нуждаются на ранних этапах ее основания, создания новой продукции [21, с. 250-251]. В этом момент концепция государственно-частного партнерства была бы наиболее полезна для них.

В обзоре ЮНКТАД в качестве примеров сотрудничества государства и креативных субъектов приведен опыт Южной Кореи, Тайланда и Филиппин, создавших условия финансовой поддержки со стороны банков, специальных агентств. Перспективы стимулирования креативных индустрий в мировой практике ЮНКТАД видит в механизме «регуляторных песочниц» для отработки новых бизнес- и творческих идей, инвестировании в деятельность с международным потенциалом развития, передаче опыта антимонопольного регулирования рынков креативного продукта [12, с. 89-90].

Таким образом, далее в исследовании мы приведем региональные практики креативных зон на территории России и разработаем предложения по внедрению не просто взаимоотношений государства и частных креативных единиц по поводу финансирования, а нормативно регулируемых и оправдавших себя договорных моделей таких отношений.

Анализ опыта организации креативных кластеров и их финансирования в субъектах Российской Федерации

В табл. 2 приведены креативные кластеры разных субъектов Российской Федерации, показаны особенности использования имущества и привлечения финансирования для организации их деятельности. В большинстве случаев площади арендуются, используются временно в целях коворкинга. Постоянной территориальной основы, таким образом, у креативных субъектов зачастую нет.

Таблица 2

Креативные кластеры субъектов Российской Федерации

Креативный	Занимаемые	Направления и	Источники

кластер	площади	виды деятельности	финансирования
Центральный федеральный округ			
Арт-кластер «Красный октябрь» (Москва) [1]	Промышленный объект города	Изобразительное искусство, выставки, галереи, фотография, гастрономия, яхт-клуб	Инвесторы, субъекты креативных индустрий, партнерская программа «Гута-Банк»
Творческий индустриальный кластер «Октава» (Тула) [2]	Промышленный объект города	Музей, библиотека, музыка, образование, анимация, видеоигры, экскурсии, гастрономия, сувениры	Инвесторы, госкорпорация «Ростех»
Северо-Западный федеральный округ			
Лофт-проект «Этажи» (Санкт-Петербург) [3]	Промышленный объект города	Художественные выставки, библиотека, интерактивный музей, напитки, парк качелей, ремесленные изделия, мода	Инвесторы, спонсоры, средства посетителей
Креативное пространство «Трест» (Великий Новгород) [4]	Трест зеленого хозяйства (тепличный комплекс), эколофт	Флористика, декор, дизайн, экологические форумы, экомагазин	Фонд развития креативной экономики
Приволжский федеральный округ			
Креативный кластер «Фабрика Алафузова» (Казань) [5]	Промышленный объект города	Изобразительное искусство, граффити, театр, музей, мода, дизайн, робототехника	Инвесторы, субъекты креативных индустрий
Центр современной культуры «Смена» (Казань) [6]	Помещение центра, открытые площадки города для массовых мероприятий	Литература, изобразительное искусство, выставки, лекции	Отдельные проекты поддержаны Благотворительным фондом В. Потанина
Резиденция «Штаб» (Казань) (до июня 2023 г.) [7]	Промышленный объект города	Библиотека, театр, изобразительное искусство, кафе	Инвесторы, субъекты креативных индустрий
Арт-квадрат (Уфа) [8]	Арендуемые площади	Художественные студии, музеи,	Инвесторы

	городских зданий, помещения государственных бюджетных учреждений	образование, спорт, мода, гастрономия	
Центр креативных индустрий СамГТУ "АрхСЛОН",8 Студий, АРТИСТ, Дом 77, Станкозавод, Кинохроника и др. (Самара) [9]	Коворкинги на площадке регионального центра «Мой бизнес», аренда муниципального имущества	Программирование и IT-технологии, дизайн и производство одежды, фотография, художественные мастерские, парикмахерское дело туристические маршруты, экскурсии, гастрономия	Гранты субъекта РФ, льготные кредиты, микрозаймы, налоговые льготы, снижение страховых взносов, средства Фонда содействия инновациям
Креативное пространство «Квартал» (Ульяновск), сеть креативных пространств в муниципальных образованиях области [10]	Городское помещение, площади на территории муниципальных образований	Видеофильмы, лекции, обучающие материалы, экскурсии, концерты, стрит-арт, граффити, народные промыслы (плетение из лозы), музыкальные произведения, организация настольных игр	Государственные программы Ульяновской области, Фонд «Ульяновск – культурная столица»
Центр развития креативных индустрий (Пенза) [11]	Объекты муниципальной собственности и промышленные объекты	Урбанистика, дизайн, мода, музыка, гастрономия	Гранты, субсидии, сетевая деятельность по принципу «зонтичного бренда», льготные кредиты, премии на конкурсной основе
Уральский федеральный округ			
Креативные кластеры Тюменской области (33 участника) [12]	Собственные и арендуемые площади организаций	Музыкальные студии, реклама, урбанистика, архитектурные решения, народные промыслы, компьютерная графика, образование, мода	Гранты фонда АНО «ТАРКИ»
Промышленная	Объекты	IT-технологии,	Финансовая

зона в Нижневартовске, победители проекта Лаборатория креативных индустрий (ХМАО, Сургут) [13]	промышленного и общественного назначения	дизайн, сувенирная продукция и народные промыслы, изобразительное искусство, мода, фольклор, видеопродукция, реклама, гастрономия	поддержка акселератора, налоговые льготы
Северо-Кавказский федеральный округ			
Кластер на базе Северо-Кавказского федерального университета (создан в 2025 году, Ставропольский край) [14]	Помещение ВУЗа	Подготовка специалистов в сфере креативных индустрий (дизайн, реклама, фотография, киберпространство, кино, телепрограммы)	Участие партнеров: ГТРК «Ставрополье» и «Кубачинский художественный комбинат» (Дагестан)

Примечание. Таблица составлена по данным источников, для которых мы применим самостоятельную нумерацию в тексте статьи (см. ниже)

Исследование показывает, что источники финансирования многообразны, но можно выделить наиболее часто встречающиеся: средства заинтересованных инвесторов, спонсоров, государственное финансирование в форме грантов и субсидий, поддержка в системе мероприятий региональных или федеральных программ в сфере культуры, индустриального развития. В ряде регионов созданы специальные фонды, агентства, акселераторы, центры поддержки креативных кластеров. Подчеркнем, что гранты и субсидии можно отнести к разовым видам финансирования. При этом для государства они носят безвозмездный характер.

Отношения внутри креативных кластеров, таким образом, сейчас не вписаны в рамки государственно-частного партнерства ни на законодательном уровне, ни на уровне частных соглашений, что мы считаем существенным упущением по ряду причин:

- характер отношений государства и субъектов креативных индустрий очень близок системе отношений в проектах государственно-частного партнерства, однако, не имеет формального закрепления договорами;

- значителен накопленный опыт партнерств в социально-культурной сфере, который можно использовать для развития креативных кластеров, интегрировать их в действующие партнерские проекты;

- заключаемый договор укрепляет гарантии сторон, создает более четкие сроки, ответственность сторон при разработке творческих продуктов.

Принципы государственно-частного партнерства при управлении финансами креативного кластера, перечисленные в ст. 6 Федерального закона от 13.07.2015 № 224-ФЗ, могут быть дополнены следующими позициями:

- юридическая основа взаимоотношений с государством;

- гарантии исполнения принятых финансовых обязательств;

- страхование рисков (на обязательной и добровольной основе);

- резервирование временно свободных средств;

- вариативность финансовых стратегий управления проектами;

- электронный формат взаимодействия.

Прокомментируем преимущества юридического закрепления участия государства в проектах креативной направленности в пределах кластеров (табл. 3).

Таблица 3

Преимущества организации деятельности креативных индустрий на основе договора о государственно-частном партнерстве

Вид	Содержание
Финансовые	- расширение инвестиционных возможностей; - возможности получения кредитов, государственных гарантий; - сочетание средне- и долгосрочных инструментов финансирования;
Организационные	- применение проектного подхода и принципов государственно-частного партнерства; - контроль и аудит финансовых отношений в рамках договора;
Правовые	- защита прав участников соглашения исходя из его условий;
Экономические	- повышение конкурентоспособности креативных индустрий, объединивших интересы с государством; - укрупнение деятельности, сотрудничество в системе отношений кластера; - возможности разработки и запуска бренда креативной индустрии на уровне регионального

Разработано автором

Разработка предложений по применению принципов государственно-частного партнерства субъектами креативных кластеров

На фоне сложившегося опыта креативных отраслей, законодательства и назревающей инициативы возможны варианты осуществления деятельности в креативных кластерах:

- в соответствии с положениями Федерального закона от 08.08.2024 № 330-ФЗ, когда государство оказывает лишь меры поддержки согласно главе 4;

- в условиях синхронизации норм законов о развитии креативных индустрий, государственно-частном партнерстве, концессионных соглашениях. В этом случае появляется возможность укрепления отношений с государством партнерским договором,

управленческими и финансовыми инструментами, применимыми в рамках проектного управления;

- в ситуации совершенствования норм Федерального закона 22.07.2005 № 116-ФЗ, связанного с созданием особых экономических зон. Необходимо упорядочить представления о кластерах, формируемых в результате связей между особыми зонами и их резидентами, и креативных кластерах, регулируемых отдельным законодательством.

Если говорить о втором варианте, то необходимы следующие дополнения в законодательство. П. 1 ст. 5Федерального закона от 13.07.2015 № 224-ФЗцелесообразнодополнить абзацем:

«Стороной соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве может быть признан субъект креативных индустрий (организация), внесенный в реестр субъектов креативных индустрий субъектом Российской Федерации».

В ст. 7 внести новые объекты, в частности, в п. 1 добавить пп. 25: «объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемая для осуществления деятельности субъектами креативных индустрий по созданию креативных продуктов, сопутствующих им услуг и выполняемых работ».

В пп. 26 п. 1 внести «продукты креативных индустрий, включая результаты интеллектуальной деятельности, товары, работы, услуги, создаваемые субъектами креативных индустрий».

Закрепление новых объектов договора о государственно-частном партнерстве (инфраструктура и продуктов креативных индустрий) положит начало развитию принципов сотрудничества государства и креативного бизнеса на взаимовыгодной основе.

Заключение договора с государством по модели концессии также имеет ряд преимуществ для субъектов креативной индустрии:

- концессионером может выступать индивидуальный предприниматель, тогда как, в соответствии с п. 5 ст. 3 Федерального закона от 13.07.2015 № 224-ФЗ, частный партнер – только юридическое лицо;

- использование объектов имущества, инфраструктуры с момента заключения соглашения;

- привлечение внешнего финансирования;

- ведение деятельности в сфере креативной индустрии с момента заключения соглашения;

- оформление совместного права на доходы от деятельности в сфере креативных индустрий (по образцу соглашений о разделе продукции).

Особенности, связанные с правами, обязанностями концессионера и концедента, проведением конкурса и иными вопросами, могут быть отражены непосредственно в тексте соглашения.

Третий вариант станет более реализуемым, если уточнить действующие законодательные нормы с точки зрения территориальной организации деятельности креативных субъектов.

В этих целях дополнить ст. 2.1 Федерального закона от 22.07.2005 года № 116-ФЗ абзацем:

«Резидентом туристско-рекреационной особой экономической зоны признается индивидуальный предприниматель или коммерческая организация, внесенные в реестр субъектов креативных индустрий, осуществляющие деятельность в границах этой особой экономической зоны и заключившие с органами управления особыми экономическими зонами соглашение об осуществлении деятельности в порядке и на условиях, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом».

Обратим внимание таже на позицию авторов-экспертов Агентства стратегических инициатив [22, с. 50, 72-73]. Они считают, что наиболее реалистичным и эффективным способом финансирования деятельности креативной индустрии является инвестирование. Однако, найти заинтересованных лиц крайне сложно. Данное мнение только подтверждает, что заключение соглашений, в центре которых находится деятельность креативного кластера, в значительной степени поддержит гарантии заинтересованных сторон.

Целесообразно отразить систему финансово-правовых отношений участников креативного кластера, функционирующего по договору о государственно-частном партнерстве (рис. 1) и по концессионному соглашению (рис. 2).

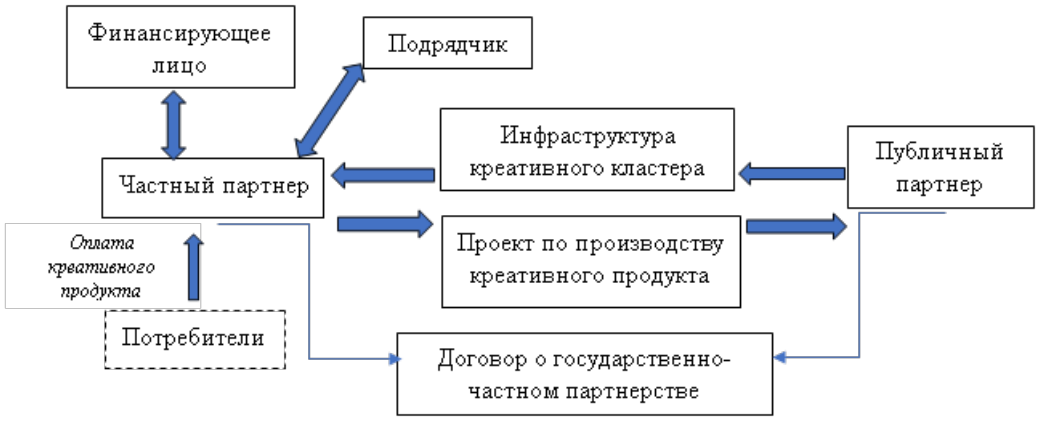


Рисунок 1. Финансовые и имущественные условия договора о государственно-частном партнерстве с участием субъекта креативной индустрии (частный партнер)

Разработано автором на основе законодательства и изученных источников

Модель государственно-частного партнерства согласно Федеральному закону от 13.07.2015 № 224-ФЗ также предполагает возможность привлечения финансирующего лица, подрядчика, который возьмет на себя работы по доведению объектов недвижимости до необходимого эксплуатационного состояния. Публичный партнер, как и концедент в предыдущей схеме, будет софинансировать проекты креативного кластера и получать часть доходов, что станет возможным до эксплуатационной стадии (в зависимости от вида креативного продукта, идеи).

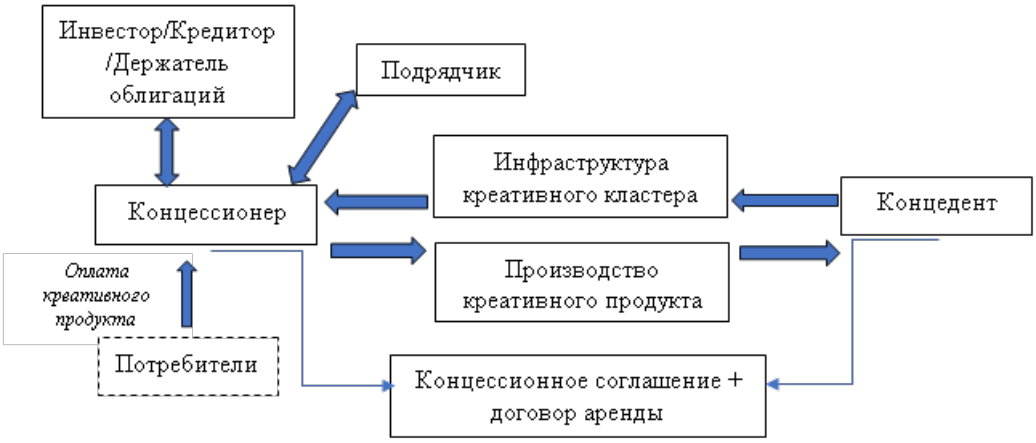


Рисунок 2. Финансовые и имущественные условия договора концессии с участием субъекта креативной индустрии (концессионер)

Разработано автором на основе законодательства и изученных источников

Субъект креативной индустрии, возможно, не будет иметь достаточно средств, чтобы профинансировать модернизацию имущественного объекта, необходимого для ведения деятельности. Финансовые потребности также могут быть связаны с открытием производства креативного продукта, услуги. Тогда, заключая концессионное соглашение, он должен будет привлечь дополнительное финансирование с помощью кредитора (например, кредитной организации), или эмитировать облигации. Это будет долговым финансированием деятельности. Привлечение заинтересованного инвестора является еще одним вариантом обеспечения финансирования, но в этом случае лицо будет, скорее всего, рассчитывать на участие в доходах или в управлении деятельностью. Окупаемость будет связана с поступлением платы за приобретаемые креативные продукты, идеи, услуги.

Заключение

В заключение отметим, что в случаях оформления соглашений с государством субъекты креативных индустрий, иные партнеры должны быть свободны в выборе способа построения модели государственно-частного партнерства. Подчеркнем, что положительным будет не только влияние партнерских моделей на креативные индустрии, но и обратное влияние, которое может способствовать расширению практики государственно-частных соглашений, более полному использованию созданного законодательства, гарантирующего права сторон-участниц.

Экономическая эффективность принципов государственно-частного партнерства сочетается в данном случае и с социальной эффективностью. С точки зрения социальных явлений, креативный кластер следует рассматривать в качестве альтернативы сообществам в дистанционных онлайн сетях, так как он предполагает живое общение, достижение финансового результата на целевой основе и потенциально возможное участие государства (в роли регулятора или стороны договора о государственно-частном партнерстве).

Источники к табл. 2:

[1] Арт-кластер «Красный октябрь». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://redok.ru. Дата обращения: 14.07.2025

[2] Творческий индустриальный кластер «Октава». [Электронный ресурс]. Режим доступа:

URL: https://oktavaklaster.ru. Дата обращения: 12.07.2025

[3] Лофт-проект «Этажи». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.loftprojectetagi.ru. Дата обращения: 15.07.2025

[4] Креативное пространство «Трест». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://novgorodwork.ru/unusual?ysclid=md1qk6ul1f243857061. Дата обращения: 10.07.2025

[5] Креативный кластер «Фабрика Алафузова». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://vk.com/alafuzov_loft. Дата обращения: 14.07.2025

[6] Центр современной культуры «Смена». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://s-m-e-n-a.org. Дата обращения: 09.07.2025

[7] Резиденция «Штаб». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://vk.com/kazanspace. Дата обращения: 11.07.2025

[8] Креативное пространство «Арт-квадрат». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.art-kvadrat.com. Дата обращения: 11.07.2025

[9] Креативные индустрии Самары. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://mybiz63.ru/service-categories/kreativnye-industrii. Дата обращения: 16.07.2025

[10] Креативное пространство «Квартал». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://ulkul.ru. Дата обращения: 11.07.2025

[11] Центр развития креативных индустрий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://penza-creative.ru. Дата обращения: 08.07.2025

[12] Креативные кластеры Тюменской области. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://tarkitmn.ru. Дата обращения: 08.07.2025

[13] Проект Лаборатория креативных индустрий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://learn.dasreda.ru/russia/86/creative. Дата обращения: 10.07.2025

[14] На Ставрополье создали первый кластер креативных индустрий Северного Кавказа. 16.05.2025. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://tass.ru/obschestvo/23967265. Дата обращения: 10.07.2025

Библиография

1. Олешкевич К.И., Гракова С.С. Влияние креативных кластеров на инновационное развитие современных городов // Молодой учёный. 2023. № 51 (498). С. 482-484. EDN: QULVUN.
2. Федоренко А.С. Креативный кластер в крупном городе // Международный научный журнал Вестник науки. 2024. № 11 (80), Т. 2. С. 1329-1337. EDN: ALVMKM.
3. Бурмич А.К. Креативный кластер как стратегия развития территории // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IX Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 17-18 апреля 2023 г.: в 2-х томах. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2023. Т. 2. С. 65-70.
4. Острикова М.В. Значимость креативных кластеров для развития городской среды и

современной культуры: выводы и рекомендации // Культура и цивилизация. 2023. № 3А-4А. С. 73-78. DOI: 10.34670/AR.2023.38.29.008. EDN: CUISLO.
5. Дорина А.А., Лимонина И.Г. и др. Роль креативных кластеров в социально-экономическом развитии городов на примерах Осло и Санкт-Петербурга // Столыпинский вестник. 2022. № 3. DOI: 10.55186/27131424_2022_4_3_1. EDN: WKQGMH.
6. Жупарова А.С., Исмаил Г.Ж. Экономика креативных индустрий: сущность и основные характеристики // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2021. № 3. С. 36-45. DOI: 10.21685/2227-8486-2021-3-4. EDN: ONDTQE.
7. Бернович П.А. Креативная экономика как способ решения текущих проблем человечества // Экономические и социальные проблемы России. 2022. № 4. С. 16-29. DOI: 10.31249/espr/2022.04.01. EDN: QJISZJ.
8. Острикова М.В. История развития креативных кластеров в современной культуре: причины и последствия их появления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2023. № 7. С. 32-35. DOI: 10.37882/2500-3682.2023.07.11. EDN: FJYCCL.
9. Переслегин С. и др. Новые карты будущего, или Анти-Рэнд. М.: АСТ, 2009. 703 с.
10. Меры поддержки креативной экономики. Апрель 2023. М.: Фонд "Центр стратегических разработок" (ЦСР), 2023. 25 с.
11. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство. М.: ИМЭМО РАН, 2009. В 2-х томах. Т. 1. 312 с. EDN: QTRLLF.
12. Creative Economy Outlook 2024. Technical and statistical report. United Nations. 2024. 136 p.
13. Титов С.А., Кокорина А.О., Быков П.А., Горбачев Е.С., Шарипов Ф.Ф. Креативные технопарки в постиндустриальной трансформации экономики Китая // Пространственная экономика. 2019. Т. 15. № 3. С. 125-146. DOI: 10.14530/se.2019.3.125-146. EDN: LEAABG.
14. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Чжэн Фусюэ. Инновационные кластеры: мировые тенденции, китайский опыт // Фундаментальные исследования. 2021. № 11. С. 135-139. DOI: 10.17513/fr.43135. EDN: BOOORH.
15. Логунцова И.В. Особенности креативной экономики Китая // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 98. С. 21-30. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-98-21-30. EDN: DYYEZV.
16. Байкова Э. Опыт развития креативных индустрий за рубежом // Экономика и управление. 2022. № 1. С. 11-17.
17. Сысо А.А. Вклад креативных индустрий в экономику страны в различных государствах // Молодой ученый. 2023. № 11 (458). С. 116-118. EDN: OIQRRK.
18. Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions. OECD. 2023. 71 p.
19. Culture and the Creative Economy in Colombia: Leveraging the Orange Economy, Local Economic and Employment Development (LEED). OECD Publishing, Paris. 2022. 157 p.
20. Maximising synergies between tourism and cultural and creative sectors. Discussion Paper for the G20 Tourism Working Group. OECD. 2022. 15 p.
21. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED). OECD Publishing, Paris. 2022. 274 p.
22. Сносить нельзя ревитализировать: практическое руководство по созданию креативного кластера. М.: ООО "Агентство развития регионов", "Флакон Икс", 2019. 112 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает финансовое управление креативными кластерами через механизмы государственно-частного партнерства.
Методология исследования основана на применении общенаучных методов: индукции и дедукции, анализа и синтеза, абстрагирования и аналогии, а также специальных методов: сравнительного и системного анализа, правового анализа, структурно-логического анализа, отдельных приемов регионалистики, прежде всего, метода районирования.
Актуальность работы авторы связывают с возникновением и функционированием креативных индустрий и кластеров, а также необходимостью обоснования возможности внедрения нормативно-закрепленных принципов государственно-частного партнерства в функционирование креативных зон.
Заявленная авторами научная новизна исследования заключается в обосновании применения субъектами креативных индустрий соглашений о государственно-частном партнерстве и организации на этой основе отношений по привлечению источников финансирования и имущества креативного кластера.
Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Теоретико-методологические основы управления финансами креативного кластера, Анализ опыта организации креативных кластеров и их финансирования в субъектах Российской Федерации, Разработка предложений по применению принципов государственно-частного партнерства субъектами креативных кластеров, Заключение и Библиография.
В статье отражены креативные кластеры субъектов Российской Федерации в разрезе федеральных округов, показаны особенности использования имущества и привлечения финансирования для организации их деятельности; систематизированы преимущества организации деятельности креативных индустрий на основе договора о государственно-частном партнерстве; рассматриваются способы привлечения и распределения финансовых ресурсов, анализируются существующие модели финансирования и предлагаются нормативные изменения для интеграции креативных индустрий в систему ГЧП.
Библиографический список включает 30 источников: научные и учебные публикации отечественных авторов по рассматриваемой теме на русском языке, а также электронные ресурсы сети Интернет. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.
Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, в статье отсутствуют ссылки на зарубежные исследования по ГЧП в креативных индустриях, изучение мирового опыта в контексте рассматриваемых проблем было бы уместно. Во-вторых, в соответствии с принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы учебные пособия в списке не указываются – это относится к источнику под номером 13; кроме этого не соблюдено требование указанных Правил: «интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах в списке литературы не указываются, а упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов».
Тема статьи актуальна, соответствует направлению журнала «Финансы и управление», материал отражает результаты проведенного авторами исследования, но нуждается в доработке.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования являются способы и инструменты управления финансами креативных кластеров в условиях применения государственно-частного партнерства.
Методология исследования представлена такими общенаучными методами как индукция и дедукция, анализ и синтез, абстрагирование и аналогии, а также специальными методами сравнительного и системного анализа, правового анализа, структурно-логического анализа, отдельными приемами регионалистики.
Актуальность темы исследования объясняется активным развитием креативных индустрий и кластеров в Россйкой Федерации в различных субъектах с одновременно существующей нехваткой их финансирования, и постоянным совершенствованием применения механизма государственно-частного партнерства в целом в Российской Федерации.
Научная новизна заключается в обосновании применения субъектами креативных индустрий соглашений о государственно-частном партнерстве и организации на этой основе отношений по привлечению источников финансирования и имущества креативного кластера.
Стиль, структура, содержание. Стиль статьи научный, а структура работы логична и последовательна, в статьей выделена цель и задачи. По результатам исследования и выводам следует признать цель достигнутой, а задачи выполненными. В статье имеется обзор теорической базы, подробно рассмотрены теоретико-методологические основы управления финансами креативного кластера. Интересным представляется изучение Международных тенденций в развитии креативных индустрий. Также имеется подробный анализ кластеров в региональном разрезе. Авторы выделяют и ранжируют преимущества организации деятельности креативных индустрий на основе договора о государственно-частном партнерстве. А, разработанные предложения по применению принципов государственно-частного партнерства субъектами креативных кластеров, являются практико ориентированными и затрагивают изменения законодательства в сфере ГЧП для повышения эффективности и доступности инструмента ГЧП для креативных кластеров. Заключение автора, сформулированное по результатам исследования, также представляет интерес, особенно в части формулировки сочетания экономической эффективности принципов государственно-частного партнерства с социальной эффективностью, а сводоба партнеров ГЧП в выборе способа построения модели государственно-частного партнерства. Приведет к развитию ГЧП в сфере креативных кластеров.

Библиография состоит более чем из 20 источников и включает актуальные труды российских ученых.

Апелляция к оппонентам. Интересным остается вопрос, каким образом можно использовать, изученный автором зарубежный опыт в российской практике. А также хотелось бы увидеть более конкретные результаты исследования по финансовой части в виду названия темы статьи. Однако это не снижает общего положительного впечатления

от работы.

Выводы, интерес читательской аудитории. Исследование автора имеет как научный , так и практический интерес. Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научных работам, публикуемым в рецензиуемых изданиях, рекомендованных ВАК, и может быть рекомендована к публикации.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Суворова А.В. Оценка пространственного развития территорий: обзор управленческих практик // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77051 EDN: IXMQGA URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77051

Оценка пространственного развития территорий: обзор управленческих практик

Суворова Арина Валерьевна

ORCID: 0000-0003-4050-2083

кандидат экономических наук

Заместитель директора по научной работе; Институт экономики УрО РАН

620000, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 29

suvorova.av@uiec.ru

Статья из рубрики "Региональная экономика"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77051

EDN:

IXMQGA

Дата направления статьи в редакцию:

27-11-2025

Дата публикации:

04-12-2025

Аннотация: Эффективное управление пространственным развитием в последние годы становится одним из ключевых вызовов, стоящих перед властными структурами разного уровня, что делает принципиально важным осуществление грамотного мониторинга происходящих изменений. Данная задача отличается особой сложностью, поскольку социально-экономическое пространство представляет собой трудноизмеримый объект, оценивать который можно по-разному. Необходимость проработки наилучшего способа идентификации характеристик пространственного развития определяет значимость обзора и критической оценки существующих подходов. Предметом данного исследования выступает инструментарий «оцифровки» пространственного развития территорий. Цель работы заключается в выявлении параметров оценки социально-

экономического пространства на основе обращения к находящим применение в российской практике управленческим подходам. Особое внимание в статье уделяется анализу ключевых положений стратегий развития российских регионов, в которых затрагиваются вопросы пространственных преобразований. Теоретико-методологическая основа исследования – совокупность научных представлений в области региональной экономики и государственного управления. В работе используются общенаучные методы синтеза, сравнительного анализа и научной абстракции. Проведенное исследование позволило показать широкий спектр отличающихся разнообразием способов оценки пространственного развития территорий. Особым вкладом автора является идентификация подходов, применяемых разработчиками документов стратегического планирования в интересах определения свойств социально-экономического пространства. Выявлено, что к числу оцениваемых ими характеристик могут быть отнесены: степень однородности и уровень связанности пространства, его структурные особенности, а также качество его отдельных составляющих. Сделан вывод о наличии корреляции между подходами к оценке пространственного развития, находящими применение в научной сфере и в управленческой практике. В то же время специфическим для практикоориентированного выбора параметров оценки является учет принятого в качестве целевого вектора развития территориальной системы. Полученные результаты могут быть полезны для органов власти разного уровня, ответственных за управление пространственными преобразованиями территориальных систем.

Ключевые слова:

социально-экономическое пространство, пространственное развитие, пространственная политика, оценка пространства, стратегическое планирование, региональные стратегии развития, насыщенность пространства, межтерриториальная дифференциация, пространственная поляризация, связанность пространства

Исследование выполнено в соответствии с государственным заданием для ФГБУН Институт экономики Уральского отделения РАН, тема № 0327-2024-0015 на 2024-2026 гг.

Введение

Превращение социально-экономического пространства в один из ключевых объектов современных управленческих процессов повлекло за собой существенное увеличение интереса к вопросам оценки его состояния со стороны представителей как научного сообщества, так и властных структур. Дискуссионными являются не только способы организации эффективно действующей системы мониторинга, позволяющей фиксировать трансформации пространственной организации страны, региона или муниципального образования, но и подходы к осуществлению оценки пространственного развития. Это обуславливает важность обобщения всего многообразия существующих способов представления присущих социально-экономическому пространству характеристик, а также индикаторов, позволяющих измерять параметры их трансформации. Особый интерес представляет обращение к управленческим практикам проведения подобных оценок: если обзор применяемых в научной литературе подходов к анализу происходящих в границах территориальных систем процессов осуществляется достаточно часто [1, 2], то инвентаризация тактик, предлагаемых в методических рекомендациях и документах стратегического планирования, такого распространения не получила [3].

Основная часть

Очевидно, что выбор наиболее подходящего из возможных подходов к оценке пространственного развития в первую очередь определяется целевой установкой проводимого анализа, которая, в свою очередь, обуславливает способ представления полученных результатов. Так, характеристика пространства может сводиться к качественной оценке его ключевых особенностей, что подразумевает описание особенностей размещения объектов, характера взаимосвязей между ними, специфике потоков, которые их объединяют и т.п. В этом случае итогом исследования может быть представление пространственного развития как процесса, характеризующегося устойчивостью (или недостаточной устойчивостью) [4, 5], сбалансированностью (или несбалансированностью) [6, 7] и т.д. Однако в большинстве исследовательских работ итогом оценки становится попытка «оцифровки» социально-экономического пространства и присущих ему изменений. Ранее проведенное исследование, посвященное выявлению особенностей измерения пространственных характеристик развития социально-экономических систем [8], продемонстрировало, что зачастую предлагаемые в научной литературе способы оценки базируются на использовании параметров, с помощью которых пространство описывал в своих работах А.Г. Гранберг [9] – плотности, связанности и особенностях локализации находящихся в рассматриваемом пространстве объектов. Некоторые авторы, характеризуя специфику пространственной организации, дополняют этот перечень характеристиками социально-экономических процессов, протекающих на территории (рис. 1).

Составлено по: [8]

Рисунок 1 – Характеристики, учитываемые при оценке пространственного развития

Таким образом, подходы, предлагаемые различными авторами, отличаются друг от друга в первую очередь набором оцениваемых характеристик. Так, если в исследовании Н.Л.

Кузнецовой, направленном на выявление особенностей пространственной организации экономики Тюменской области [10], в центре внимания оказывается равномерность размещения экономической активности и интенсивность экономических связей между территориями, то в статье Т.Н. Добродомовой и Е.В. Черкашиной, посвященной оценке пространственного развития Белгородской области [11], акцент сделан на анализе динамики ряда показателей, характеризующих состояние экономики региона. Еще одной отличительной особенностью каждого авторского подхода является система параметров, с помощью которых выбранные характеристики могут быть «оцифрованы». Например, для оценки связанности используются показатели развития транспортной и информационной инфраструктуры [12], индикаторы пространственной мобильности населения [13] и др. В интересах характеристики неравномерности социально-экономического пространства исследователи могут обращаться к размаху асимметрии и вариации [14], коэффициенту вариации [15, 16], индексу Тейла [14, 17], коэффициенту Джини [18, 19], оценкам конвергенции [20, 21] и т.д. Некоторые авторы [22] понимают поляризацию как одну из стадий неравномерности развития территории, тем самым отказываясь от использования специальных индикаторов для ее идентификации, другие, напротив, предлагают при проведении оценки пространственного развития осуществлять отдельное исследование, посвященное выявлению ее масштабов. Например, В.В. Алтунина и Д.А. Анучина, измеряя уровень пространственной поляризации России [23], рассчитывают ее относительный показатель (отношение среднего абсолютного значения показателя к аналогичному показателю конкретного региона) и размах (отношение максимального значения относительного показателя поляризации определенного региона к минимальному значению относительного показателя поляризации другого региона).

При этом, как уже отмечалось ранее, вопросы оценки пространственного развития интересуют не только ученых-регионалистов, но и специалистов, вовлеченных в процессы территориального управления, а различные вариации осуществления этой оценки находят отражение не только в научных трудах, но и в документах стратегического планирования. Это делает весьма перспективным рассмотрение таких документов: утилитарный подход к характеристике пространства может способствовать как выявлению еще неучтенных параметров, также нуждающихся в рассмотрении, так и подтверждению значимости уже обнаруженных благодаря исследованиям, проведенным ранее. Особый интерес в этом контексте представляют региональные стратегии развития (в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации (утв. Приказом Министерства экономического развития Российской Федерации № 132 от 23.03.2017) они должны обязательно иметь в своей структуре раздел, содержащий основные направления пространственного развития), а также документы федерального уровня, посвященные характеристике направлений пространственных преобразований страны. Анализ разрабатываемых в рамках процесса целеполагания документы стратегического планирования 82 субъектов Российской Федерации (специфика исследовательской задачи определила исключение из числа изучаемых стратегий созданных для городов федерального значения, кроме того, в обзор не попали новые территории, для которых стратегии социально-экономического развития пока не подготовлены), между тем, позволяет сделать вывод, что посвященный перспективам преобразования пространства раздел присутствует не во всех документах (рис. 2).

Регионы, стратегии развития которых содержат раздел, посвященный перспективам преобразования пространства

Регионы, стратегии развития которых НЕ содержат раздел, посвященный перспективам преобразования пространства

Регионы, документы которых не были проанализированы

Составлено автором

Рисунок 2 – Локализация регионов, стратегии развития которых содержат раздел, посвященный перспективам преобразования пространства

Однако даже в тех случаях, когда о направлениях пространственной трансформации говорится, способы ее измерения зачастую игнорируются. Исключение составляют 37 стратегий (рис. 3).

Регионы, в стратегиях развития которых предложен способ оценки пространственного развития

Регионы, в стратегиях развития которых НЕ предложен способ оценки пространственного развития

Регионы, документы которых не были проанализированы

Составлено автором

Рисунок 3 – Локализация регионов, в стратегиях развития которых предложен способ оценки пространственного развития

Анализируя полный перечень параметров, предлагаемых этими документами для оценки социально-экономического пространства, можно заметить, что в ряде случаев к показателям, которые «привязаны» к разделам, характеризующим изменения организации пространства, отнесены параметры, более подходящие для описания состояния инфраструктурного комплекса (удельный вес автомобильных дорог с твердым покрытием, индекс качества транспортной инфраструктуры и т.д.), цифровой среды (доля домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети «Интернет», «цифровая зрелость» исполнительных органов власти и т.д.), а также всей социально-экономической системы (среднегодовой индекс физического объема ВРП, индекс качества городской среды и т.д.) или ее отдельных компонентов (количество семей, улучшивших жилищные условия, доля ветхого и аварийного жилья и т.д.). Зачастую это объясняется логикой организации структуры документа, например, включением в «пространственный блок» тематических направлений, определяющих изменения транспортно-логистического или энергетического комплекса, процессы цифровизации и т.п. Между тем, в результате проведенного анализа был обнаружен ряд документов, определяющих в числе целевых показателей развития специфические индикаторы состояния социально-экономического пространства. Их систематизация позволяет выявить те пространственные характеристики регионов и параметры их оценки, которые разработчики документов стратегического планирования в контексте предлагаемых преобразований относят к наиболее значимым (табл. 1).

Таблица 1

Параметры оценки социально-экономического пространства, выявленные в результате анализа региональных стратегий развития

Оцениваемая характеристика	Примеры способов оценки (показатели, индикаторы)	Субъекты РФ, в стратегиях развития которых обозначены данные индикаторы
	Межмуниципальная дифференциация (по среднемесячной заработной плате; по объему отгруженных товаров собственного производства, выполненным работам и услугам собственными силами; по средней обеспеченности жильем одного жителя области)	Волгоградская область
	Коэффициент вариации	

Степень однородности пространства (уровень межтерриториальной дифференциации)	Коэффициент вариации муниципальных районов, муниципальных округов, городских округов области по среднемесячной номинальной начисленной заработной плате	Вологодская область
	Соотношение наилучших и наихудших показателей уровня безработицы в муниципальных районах и городских округах	Воронежская область
	Отношение максимального значения показателя к минимальному в разрезе муниципальных образований (по объему отгруженной продукции на 1 чел.; по объему налоговых и неналоговых доходов местного бюджета на 1 чел.; по среднемесячной начисленной заработной плате; по уровню зарегистрированной безработицы; по естественному приросту (убыли) населения; по миграционному приросту (убыли) населения)	Республика Башкортостан
Характеристика структурных особенностей пространства	Количество центров развития региона	Кировская область
	Количество ядер 1-го порядка; количество ядер 2-го порядка; количество ядер 3-го порядка	Краснодарский край
	Доля городского населения Новосибирской области, %	Новосибирская область
	Количество городов с благоприятной городской средой	Оренбургская область
	Удельный вес городского/сельского населения в общей численности населения	Орловская область
	Количество муниципальных образований Ростовской области, характеризующихся ростом населения	Ростовская область
	Количество созданных	

	рабочих мест на предприятиях, осуществляющих деятельность в индустриальных парках, особых экономических зонах и ТОСЭР	Свердловская область
Уровень связанности пространства (развитость транспортной инфраструктуры)	Индекс качества транспортной инфраструктуры	Московская область
	Доля населенных пунктов, обеспеченных бесперебойным общественным транспортным сообщением	Республика Карелия
	Объем маятниковой миграции в рамках Саранско-Рузаевско-Лямбирского узла расселения	Республика Мордовия
Характеристика качества отдельных составляющих пространства	Количество разработанных мастер-планов для городской агломерации и опорных населенных пунктов	Кировская область
	Миграционный прирост/убыль в сельской местности и малых городах	Липецкая область
	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении сельского населения	Новосибирская область
	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующей нормативам	Омская область
	Уровень заработной платы на приграничных территориях (от среднего уровня по региону)	Приморский край
	Удельный вес общей площади жилых помещений в сельских населенных пунктах, оборудованной всеми видами благоустройства	Тюменская область

Особое внимание во многих из рассмотренных стратегий уделяется проблеме пространственной неоднородности и существенной межтерриториальной дифференциации; в некоторых документах, содержащих целевые показатели пространственного развития, это нашло отражение в перечне индикаторов: к их числу можно отнести коэффициенты межмуниципальных различий (например, уровень межмуниципальных различий в Волгоградской области, коэффициент вариации в Вологодской области) и соотношения между максимальными и минимальными значениями целого комплекса важных социально-экономических параметров (среднемесячная заработная плата, обеспеченность жильем, объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами и др.).

Выявление масштабов диспропорций между отдельными элементами пространства может быть осуществлено с помощью еще одной группы параметров, также оказавшихся в центре внимания целого ряда региональных стратегий. Их задача – охарактеризовать структурные особенности пространства, например, путем соотношения имеющихся у территориальных единиц ресурсов разного типа (об этом, в частности, может свидетельствовать такой показатель как «доля городского населения», предложенный в документе Новосибирской области) или качества этих ресурсов (показатель «количество городов с благоприятной городской средой», оцениваемый в Оренбургской области), путем определения числа (показатель «количество сформированных точек роста регионального значения», заявленный в стратегии Псковской области) и масштабов (показатель «объем привлеченных инвестиций для развития индустриальных парков, особых экономических зон и ТОСЭР», измеряемый в Свердловской области) центров развития.

Кроме того, четко идентифицируемой характеристикой, подлежащей оценке, является уровень связанности пространства (определяемый главным образом посредством измерения степени развитости транспортной инфраструктуры). Для выявления масштабов связанности предлагается оценивать как уровень доступности элементов транспортно-логистического комплекса (показатель «доля населенных пунктов, обеспеченных бесперебойным общественным транспортным сообщением», предлагаемый в документе Республики Карелия), так и качество объектов инфраструктуры (показатель «индекс качества транспортной инфраструктуры» – в Московской области).

В отдельную группу могут быть сведены предлагаемые в стратегиях индикаторы, характеризующие качество отдельных пространственных составляющих. Как правило, акцент делается на наиболее перспективных точках или ареалах, выделяемых в региональном пространстве – агломерациях (Вологодская, Кировская, Липецкая, Новосибирская, Омская, Псковская, Томская области, Республика Коми), опорных населенных пунктах (Кировская область) – или, напротив, на территориях, нуждающихся в особом внимании – сельских населенных пунктах (Липецкая, Новосибирская, Свердловская, Тюменская области), малых городах (Липецкая область), монопрофильных муниципалитетах (Приморский край), приграничных территориях (Приморский край).

Целевые показатели пространственного развития Российской Федерации, отраженные в Стратегии пространственного развития страны (утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации № 4146-р от 28.12.2024), также встраиваются в логику обозначенных параметров оценки. Особое внимание уделяется характеристикам качества отдельных составляющих пространства (опорных населенных пунктов, новых субъектов Российской Федерации, а также территорий Сибири, Дальнего Востока, Арктики). Показатели, отражающие масштаб межтерриториальных диспропорций, также

занимают важное место среди индикаторов реализации целей пространственного развития страны, при этом в качестве способа оценки этих диспропорций используется расчет отклонения между показателями 10 наиболее и 10 наименее успешных субъектов Российской Федерации. Связанность пространства так же, как и в региональных документах, предлагается оценивать с помощью параметров развития транспортной инфраструктуры (в числе ее характеристик – транспортная подвижность населения и объем перевозок по международным транспортным коридорам).

Заключение

Следует отметить значительную степень разнообразия параметров (и связанных с ними индикаторов), предлагаемых в различных источниках для применения в интересах оценки пространственного развития. В то же время явного противоречия между подходами, используемыми как у научной, так и в управленческой практике, нет: наиболее значимыми характеристиками можно считать обеспеченность пространства дающими ему возможность трансформации ресурсами, специфику их размещения (позволяющую судить о степени однородности, равномерности), а также масштабы взаимосвязи между отдельными пространственными компонентами. Индикаторы качества отдельных составляющих пространства, часто встречаемые в стратегических документах территорий разного уровня, носят в большей степени «конъюнктурный» характер: интерес к ним определяется выбранным вектором развития, в связи с чем использование подобных параметров представляется важным не столько для оценки ситуации на текущем этапе развития (или в ретроспективе), сколько для контроля за происходящими изменениями на стадии претворения ее в жизнь.

Библиография

1. Иванова Н.В. Обзор методик оценки потенциала региональных инновационных систем // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. № 3(3). С. 50-58. DOI: 10.24412/2782-4845-2022-3-50-58 EDN: QKVVNO.
2. Попова И.В. Аналитический обзор методик оценки предпринимательского климата региона // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 4(21). С. 283-285. EDN: YPDSKV.
3. Ferreira H., Marques C.S., Farinha L. Regional Smart Specialisation Strategies: A Systematic Literature Review // Journal of the Knowledge Economy. 2025. DOI: 10.1007/s13132-025-02736-3 EDN: VCNROV.
4. Магадиев М.Ф. Низкий уровень жизни населения сельских территорий как угроза устойчивому пространственному развитию Российской Федерации // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2020. Т. 10. № 4(61). С. 812-823. DOI: 10.35775/PSI.2020.61.4.017 EDN: FWXCZB.
5. Устойчивое пространственное развитие: проектирование и управление / Н. В. Комов, С. А. Шарипов, С. И. Носов и др. Москва: Губарев Евгений Владимирович, 2021. 752 с. EDN: UGDBYH.
6. Рожков Е.В. Сбалансированное пространственное развитие территории (межрайонные изменения в составе агломерации) // Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 1. № 11-1. С. 184-186. EDN: FXLRIG.
7. Ускова Т.В., Патракова С.С. Сбалансированность регионального экономического пространства по линии "город – село" // Проблемы прогнозирования. 2024. № 1 (202). С. 196-207. DOI: 10.47711/0868-6351-202-196-207 EDN: BFZIAU.
8. Суворова А.В. Практические аспекты оценки экономического пространства //

Теоретическая и прикладная экономика. 2021. № 1. С. 86-98. DOI: 10.25136/2409-8647.2021.1.35545 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35545
9. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.
10. Кузнецова Н.Л. Особенности пространственной организации экономики Тюменской области // Управленческий учет. 2022. № 10-3. С. 722-730. DOI: 10.25806/uu10-32022722-730 EDN: CTAHIM.
11. Добродомова Т.Н., Черкашина Е.В. Оценка пространственного развития Белгородской области // Аллея науки. 2018. Т. 4. № 6(22). С. 470-473. EDN: UVDQVS.
12. Чувашова М. Н. Исследование уровня связанности пространства на примере Красноярского края // Статистика в стратегическом развитии России. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2020. С. 365-367. EDN: VSHMJK.
13. Черкашина Т. Ю., Мосиенко Н.Л., Калашникова К.Н. Связанность регионов Юга Западной Сибири в индикаторах пространственной мобильности населения // Регион: Экономика и социология. 2023.№ 4(120). С. 134-169. DOI: 10.15372/REG20230406 EDN: ZTJILG.
14. Куманеева М.К., Слесаренко Е.В., Шевелева О.Б. Пространственная социально-экономическая дифференциация: проблемы регулирования внутрирегиональных диспропорций // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 4. С. 965-986. DOI: 10.18334/epp.10.4.100857 EDN: OXSWCT.
15. Афанасьева Е. Е., Корева О. В., Тихий В. И. Политика внутрирегионального выравнивания как составная часть региональной политики и инструмент снижения социально-экономической асимметрии внутри субъектов Федерации // Вестник Евразийской науки. 2019. Т. 11. № 5. URL: https://esj.today/PDF/07ECVN519.pdf EDN: YMKYZR.
16. Huang Y., Leung Y. Measuring Regional Inequality: A Comparison of Coefficient of Variation and Hoover Concentration Index // The Open Geography Journal. 2009. Vol. 2. Pp. 25-34. DOI: 10.2174/1874453200902010025.
17. Susanto D.A., Wijaya O., Ardiana W., Tantiana T. Analysis of Theil Comparative Decomposition Index to Measure Regional Inequality Due to Industrialization Residues // Jambura Equilibrium Journal. 2024. Vol. 6. Pp. 96-107. DOI: 10.37479/jej.v6i2.25202 EDN: ROHTJL.
18. Бенц Д.С. Оценка неравномерности экономического пространства Челябинской области // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 12(494). С. 39-46. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-494-12-39-46 EDN: TGESJO.
19. Кучумов А.В., Заугарова Е.В., Еремичева П.Ю. Факторный анализ и оценка индикаторов неравномерности экономического развития // Экономический вектор. 2024. № 4(39). С. 5-12. DOI: 10.36807/2411-7269-2024-4-39-5-12 EDN: NZPJTF.
20. Епифанова Н.С. Оценка дифференциации экономического пространства приграничных регионов России, Беларуси и Казахстана в контексте евразийской интеграции // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21. № 7(514). С. 1204–1231. DOI: 10.24891/re.21.7.1204.
21. Коломак Е.А. Межрегиональное неравенство в России: экономический и социальный аспекты // Пространственная экономика. 2010. № 1. С. 26-35. EDN: MWOPJH.
22. Губанова Е.С., Клещ В.С. Методологические аспекты анализа уровня неравномерности социально-экономического развития регионов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 1. С. 58-75. DOI: 10.15838/esc/2017.1.49.4 EDN: YGKGYJ.
23. Алтунина В.В., Анучина Д.А. Оценка уровня пространственной поляризации российских регионов // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Том 13. № 5. С.

1319–1340. DOI: 10.18334/epp.13.5.117516 EDN: ISYABH. '"

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Статья «Оценка пространственного развития территорий: обзор управленческих практик» посвящена комплексному анализу существующих управленческих практик, методов и инструментов, используемых для оценки пространственного развития территорий. Предметом исследования выступает оценочный аппарат системы мониторинга – как государственные и региональные органы власти измеряют, анализируют и интерпретируют параметры социально-экономического пространства для принятия стратегических решений. Где важна целевая установка проводимого анализа.
Методологическую основу статьи составляет систематизированный обзор и сравнительный анализ. Автор применяет дескриптивный и аналитический синтез научной литературы по проблемам пространственного развития и региональной политики; классификационный подход для структурирования множества существующих практик оценки (по уровням управления, типам используемых показателей, целям оценки); сравнительный анализ успешных и проблемных кейсов применения различных оценочных методик в российской и зарубежной практике; системный подход, рассматривающий оценку как связующее звено между диагностикой пространственных диспропорций и выработкой конкретных управленческих мер.
Актуальность темы: в условиях усиления межтерриториальной дифференциации, пространственной поляризации и необходимости повышения эффективности бюджетных расходов запрос на адекватные и измеримые критерии оценки развития территорий становится ключевым. Статья отвечает на потребности в совершенствовании системы стратегического планирования и пространственной политики на всех уровнях управления.
Новизна работы заключается в концептуальном структурировании исследовательского поля: автор предлагает четкую классификацию методов, фокусируясь на управленческом контексте и смещая акцент с теоретических моделей пространственного развития на анализ именно практик их оценки, что является важным прикладным звеном. Новизна – в интеграции понятийного аппарата: работа успешно связывает в единую систему термины из смежных областей – региональной экономики, стратегического менеджмента и государственного управления.
Статья написана академическим языком с корректным использованием обширного понятийного аппарата. Структура логична: от постановки проблемы и определения базовых понятий – через системный обзор и критический анализ различных управленческих практик – к синтезирующим выводам. Содержание демонстрирует глубокое понимание автором теоретических основ и прикладных вопросов пространственной политики.Графики и таблицы дополняют основной текст исследования.
Автор демонстрирует научную добросовестность, учитывая возможные контраргументы, например, о разрыве между сложными оценочными методиками и реальными возможностями муниципального управления. Это делает позицию автора более взвешенной и убедительной.
Выводы логично завершают проведенный анализ. Они сформулированы конкретно и носят конструктивный характер. Автор констатирует разнородность и недостатки

существующих практик и указывает на перспективные направления их совершенствования – необходимость комплексных, адаптивных и целеориентированных систем оценки. Подчеркивается ключевая роль оценки как основы для корректировки стратегий и снижения рисков пространственной поляризации.

Статья – методически выверенное исследование на стыке экономики региона, государственного управления и стратегического анализа. Работа вносит определенный вклад в структурирование данного проблемного поля и имеет практическую значимость для органов власти и разработчиков стратегий. Статья рекомендуется к публикации в научном журнале.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Слободчиков К.А. Многосторонний эффект технологий искусственного интеллекта для региональной экономики: от бизнеса до госсектора // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77010 EDN: GZLWXZ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77010

Многосторонний эффект технологий искусственного интеллекта для региональной экономики: от бизнеса до госсектора

Слободчиков Кирилл Алексеевич

ORCID: 0009-0002-7485-6525

аспирант; кафедра Экономики инноваций; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

119234, г. Москва, ул. Ленинские горы, д.1

kirill.slobodchikov0208@inbox.ru

Статья из рубрики "Инновации, инновационная деятельность"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77010

EDN:

GZLWXZ

Дата направления статьи в редакцию:

29-11-2025

Дата публикации:

08-12-2025

Аннотация: Предметом исследования является разностороннее влияние технологий искусственного интеллекта (ИИ) на социально-экономическое развитие регионов России. Автор подробно рассматривает такие аспекты темы, как направления воздействия искусственного интеллекта на ключевые сферы региональной экономики (бизнес, государственное управление, инфраструктуру), показатели расчета эффектов различного типа, условия максимизации положительных эффектов. Особое внимание уделяется тому, что успешная интеграция искусственного интеллекта и цифровых платформ способна стать значимым фактором устойчивого развития территорий, обеспечивая баланс между экономической эффективностью, социальной справедливостью и технологической безопасностью. Актуальность исследования

определяется тем, что искусственный интеллект постепенно трансформируется из узкотехнологического инструмента в системообразующий элемент территориального развития. Его внедрение способно не только оптимизировать отдельные процессы, но и сформировать новую парадигму управления, основанную на данных, прогнозировании и персонализации услуг. Методология исследования включает анализ нормативных документов (в том числе нацпроекта «Цифровая экономика»), особенности внедрения искусственного интеллекта в крупных компаниях и органах государственной власти в регионах РФ, также системный и сравнительный анализ эффектов цифровизации в разных типах населенных пунктов. Обработка данных осуществлялась на основе официальной статистики и отчетов профильных ведомств. Основными выводами проведенного исследования являются выявленные эффекты внедрения технологий искусственного интеллекта в государственные органы власти за счет снижения издержек и роста удовлетворенности граждан, а также в бизнес-процессы бизнеса. Определены ключевые барьеры для успешного внедрения, среди которых дефицит инфраструктуры в малых городах, нехватка кадров, высокие затраты на масштабирование и пробелы в нормативной базе. Научная новизна состоит в систематизации условий максимизации эффекта искусственного интеллекта для региональной экономики, уточнении возможностей использования цифровых платформ для данных процессов. Область применения результатов включает формирование региональной политики в сфере цифровой трансформации, разработка программ переподготовки кадров, проектирование информационно-технологической инфраструктуры и совершенствование нормативно-правового регулирования искусственного интеллекта. Сделан вывод о необходимости комплексной стратегии, включающей развитие цифровой инфраструктуры, межсекторное партнерство и адаптацию законодательства.

Ключевые слова:

искусственный интеллект, региональная экономика, цифровизация, госуслуги, бизнес процессы, инфраструктурная модернизация, цифровая трансформация, регион, масштабирование, территориальное развитие

1. Введение

В условиях глобальной конкуренции и необходимости ускоренной цифровизации регионов ИИ-платформы превращаются в критический инструмент управления: они позволяют не просто автоматизировать отдельные процессы, но и выстраивать целостную картину экономической динамики, прогнозировать риски, распределять ресурсы с учетом локальных особенностей. Это особенно важно для территорий с разнородным экономическим профилем, где стандартные решения часто оказываются неэффективны [3].

Для бизнеса цифровые платформы на базе ИИ становятся фактором конкурентоспособности: они снижают операционные издержки, открывают доступ к аналитике рынка, позволяют персонализировать предложения и быстрее реагировать на запросы клиентов. В условиях санкционных ограничений и переориентации цепочек поставок такие инструменты помогают малым и средним предприятиям сохранять устойчивость, находить новые ниши и масштабировать деятельность [1]. С другой стороны, современные тенденции социально-экономического развития обусловливают

необходимость глубокой интеграции технологий искусственного интеллекта в региональные системы управления [2, 3]. Конвергенция трех ключевых трендов – ускоренной цифровой трансформации, потребности в диверсификации региональной экономики и необходимости повышения эффективности государственного управления – формирует устойчивый запрос на внедрение ИИ-решений.

Целью работы является выявление направлений воздействия ИИ на ключевые сферы региональной экономики и определение условий максимизации его положительного эффекта. В рамках исследования решаются следующие задачи: анализ практик внедрения ИИ в бизнес-секторе и государственном управлении, выявление барьеров масштабирования ИИ-решений, формулирование рекомендаций по интеграции ИИ в региональную политику.

2. Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют анализ нормативных документов (включая нацпроект «Цифровая экономика»), примеры использования ИИ и цифровых платформ крупными предприятиями и органами власти российских регионов, а также синтез теоретических подходов к цифровой трансформации территорий.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных о внедрении ИИ в регионах Российской Федерации, предоставленных Аналитическим центром при Правительстве РФ, материалы Росстат. В процессе исследования применялись следующие методы: системный анализ для выявления взаимосвязей между различными секторами экономики, сравнительный анализ для сопоставления эффектов внедрения ИИ в бизнесе и государственном секторе, кейс-метод для иллюстрации практических результатов внедрения технологий.

3. Результаты исследования

Анализ практического опыта внедрения ИИ демонстрирует его разностороннее воздействие на региональную экономику. Анализ научной литературы [5-7] позволил выделить направления влияния ИИ-технологий на бизнес-сектор и органы государственной власти. В бизнес-секторе технологии искусственного интеллекта выступают катализатором повышения конкурентоспособности предприятий. Автоматизация рутинных операций позволяет высвободить значительную часть рабочего времени персонала, а применение предиктивной аналитики существенно снижает риски внеплановых остановок производственных процессов. Параллельно происходит трансформация модели взаимодействия с клиентами: внедрение чат-ботов и систем скоринга не только ускоряет обработку заявок, но и способствует снижению рисков, связанных с мошенническими операциями. Для малого и среднего бизнеса особую ценность представляют облачные платформы, предоставляющие доступ к сложным алгоритмам анализа данных без существенных капитальных вложений.

Таблица 1. Направления влияния ИИ-технологий на бизнес-сектор и госсектор (составлено автором по материалам [4, 8, 10-12])

Направление воздействия	Бизнес-сектор	Госсектор
Оптимизация процессов и снижение	Автоматизация рутинных операций; прогнозирование спроса; предсказание износа	Автоматизация рутинных задач госслужащих; ускорение обработки запросов

издержек	оборудования	
Персонализация и клиентский опыт	Чатботы и ассистенты для круглосуточной поддержки; скоринг клиентов; выявление мошенничества	Персонализация госуслуг; автоматизация ответов на типовые запросы
Создание новых бизнесмоделей и профессий	Снижение барьеров для МСП; новые ниши для цифровых сервисов	Новые форматы взаимодействия с гражданами; цифровые платформы госуслуг
Оптимизация инфраструктуры и безопасности	Прогнозная аналитика для логистики и цепочек поставок	Мониторинг транспортных потоков; контроль ЖКХ и дорог; обеспечение правопорядка
Проблемы и ограничения	– Высокие затраты на внедрение. – Сложности интеграции с существующими ITсистемами. – Риск некорректных результатов изза некачественных данных. – Финансовые ограничения МСП.	– Нехватка квалифицированных кадров. – Необходимость модернизации ITинфраструктуры. – Вопросы защиты данных и этики. – Потребность в нормативноправовом регулировании.

Полагаем, в государственном секторе интеграция ИИ приводит к качественным изменениям в системе публичного управления. Внедрение интеллектуальных систем позволяет существенно ускорить обработку обращений граждан, цифровые платформы обеспечивают персонализацию государственных услуг, а использование прогнозной аналитики способствует более эффективному распределению бюджетных средств [14]. Искусственный интеллект становится неотъемлемым элементом развития региональной экономики, причем его наиболее ощутимое воздействие проявляется через оптимизацию бизнеспроцессов и системное снижение издержек. Этот эффект достигается не за счет точечных улучшений, а благодаря глубинной трансформации управленческих и операционных механизмов на уровне предприятий и целых отраслей. В основе преобразований лежит способность ИИ автоматизировать рутинные операции, высвобождая человеческий капитал для решения стратегических задач. Системы на базе машинного обучения берут на себя обработку документации, учетные функции, планирование и контроль качества, что не только сокращает временные затраты, но и минимизирует ошибки, обусловленные человеческим фактором. В результате предприятия получают возможность перераспределить ресурсы в пользу инновационной деятельности и развития новых направлений [15].

Существенный экономический эффект достигается в сфере прогнозирования и управления запасами. Алгоритмы анализа больших данных позволяют с высокой точностью предсказывать потребительский спрос, что ведет к оптимизации закупочной политики и сокращению складских издержек. В розничной торговле это выражается в снижении объемов списаний невостребованной продукции, а также в более рациональном использовании складских и транспортных ресурсов [17].

Промышленный сектор получает выгоду от предиктивной аналитики, которая помогает предотвращать незапланированные остановки оборудования. Интеллектуальные системы непрерывно отслеживают рабочие параметры машин, выявляют аномалии и прогнозируют необходимость технического обслуживания. Такой подход не только снижает затраты на аварийные ремонты, но и продлевает эксплуатационный ресурс оборудования, обеспечивая стабильную работу производства. Следует согласиться с

тем, что значительный потенциал ИИ раскрывается в оптимизации логистических цепочек [17]. Цифровые платформы позволяют в режиме реального времени отслеживать перемещение грузов, рассчитывать оптимальные маршруты с учетом множества переменных (трафик, погода, загруженность терминалов) и балансировать загрузку транспортных средств. В результате предприятия сокращают логистические издержки, повышая одновременно надежность и скорость поставок.

Существенные преобразования происходят в сфере инфраструктурного комплекса. Внедрение ИИ-технологий обеспечивает переход от реактивного к прогностическому управлению ключевыми объектами – транспортной сетью, энергетическими системами, объектами жилищно-коммунального хозяйства. В транспортной сфере интеллектуальные системы управления потоками позволяют минимизировать заторы за счет адаптивной регулировки светофоров. В сфере ЖКХ применение интеллектуальных систем управления приводит к сокращению коммунальных расходов благодаря оптимизации потребления ресурсов [7].

Следует отметить и усиление общественной безопасности посредством ИИ-технологий. Системы компьютерного зрения и анализа больших данных позволяют оперативно выявлять чрезвычайные ситуации (пожары, наводнения) на основе данных с дронов и спутниковых снимков. Интеграция камер видеонаблюдения с системами распознавания лиц способствует более эффективному отслеживанию нарушений правопорядка. Практический опыт показывает, что в регионах, внедривших подобные решения, время реагирования экстренных служб сократилось, а количество правонарушений в общественных местах уменьшается.

Продолжая анализ влияния искусственного интеллекта на региональную экономику, целесообразно перейти к рассмотрению его роли в формировании новых бизнес-моделей и профессиональных компетенций. Если персонализация услуг и оптимизация процессов демонстрируют операционный эффект ИИ, то его воздействие на предпринимательскую экосистему и рынок труда раскрывает стратегический потенциал трансформации экономической структуры регионов [13]. Интеграция ИИ-технологий стимулирует возникновение принципиально новых бизнес-моделей, основанных на монетизации данных, платформенных решениях и гибких сервисных форматах. Ключевым фактором становится смещение акцента с владения активами на предоставление услуг по требованию (модель as-a-service), что особенно заметно в сферах логистики, образования и здравоохранения. Например, облачные платформы с ИИ-аналитикой позволяют малым предприятиям получать доступ к сложным алгоритмам прогнозирования без капитальных вложений в IT-инфраструктуру, снижая барьеры входа на рынок.

Важную роль играют цифровые платформы, интегрирующие поставщиков и потребителей в единую экосистему. Они не только сокращают транзакционные издержки, но и создают условия для появления гибридных форматов бизнеса – например, совмещения розничной торговли с персонализированными рекомендательными сервисами. В региональных экономиках такие платформы способствуют выравниванию конкурентных возможностей: предприятия из малых городов получают доступ к широкой аудитории, а локальные услуги (туризм, ремесла) обретают новые каналы сбыта.

Параллельно происходит трансформация рынка труда, сопровождающаяся [16-17]:

· возникновением профессий, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением

ИИ-систем (инженеры по машинному обучению, специалисты по разметке данных, архитекторы нейросетевых решений);

· переосмыслением традиционных специальностей через интеграцию ИИ-инструментов (например, врачи-диагносты используют системы поддержки клинических решений, а маркетологи – алгоритмы прогнозной аналитики);

· формированием междисциплинарных ролей, объединяющих отраслевую экспертизу и цифровые навыки (AI-консультанты для агробизнеса, специалисты по этике ИИ в госуправлении).

Этот процесс влечет за собой структурные изменения в региональной занятости. С одной стороны, автоматизация рутинных операций приводит к сокращению спроса на низкоквалифицированный труд. С другой – растет потребность в кадрах с компетенциями в области данных, программирования и системного анализа. Для регионов это создает двойственный эффект: с одной стороны, риск усиления кадрового дисбаланса, с другой – возможность привлечения высококвалифицированных специалистов за счет развития IT-кластеров.

Таким образом, трансформация рынка труда представляет собой еще одно важное направление влияния ИИ на региональную экономику. С одной стороны, автоматизация рутинных функций приводит к сокращению спроса на низкоквалифицированный труд. С другой стороны, формируется устойчивый спрос на новые профессиональные компетенции – инженеров по машинному обучению, аналитиков данных, AI-консультантов. Для смягчения кадрового дисбаланса в ряде регионов (например, в Татарстане и Новосибирской области) реализуются программы профессиональной переподготовки, направленные на формирование цифровых компетенций.

Анализируя эффекты от внедрения технологий ИИ, следует рассмотреть показатели, характеризующие различные типы эффектов. В таблице систематизированы ключевые показатели эффективности внедрения ИИ по типам эффектов — от прямых экономических выгод до косвенных социальных и экологических результатов. Для каждого типа эффекта указаны: конкретные измеримые показатели (например, экономия на трудозатратах, сокращение времени обработки, рост удовлетворённости клиентов); способы расчёта (формулы или методики, включая ROI, доли автоматизированных операций, точность прогнозов).

Таблица 2. Показатели эффектов от внедрения технологий ИИ (составлено автором по материалам [12, 17-23])

Тип эффекта	Показатели	Формулы / способы измерения
Экономический эффект	— экономия на трудозатратах; — снижение количества ошибок; — сокращение времени принятия решений; — рост производительности; — снижение операционных затрат; — увеличение выручки	— формула годового экономического эффекта: Э = (Тб – Та) × С × К + У × О, где: Тб, Та — среднее время обработки до/после автоматизации (ч); С — часовая ставка сотрудника (руб.); К — годовое количество обрабатываемых документов/операций; У — стоимость одной ошибки (руб.); О — годовое количество

		предотвращённых ошибок; — расчёт ROI (возврат инвестиций): ROI = (выгода – затраты) / затраты × 100%
Операционный эффект	— сокращение времени обработки задач; — увеличение скорости документооборота; — автоматизация рутинных процессов; — повышение точности классификации/анализа данных	— измерение времени выполнения задачи «до» и «после» внедрения ИИ; — расчёт доли автоматизированных операций: Доля автом. = Число автом. операций / Общее число операций × 100%; — анализ снижения времени на исправление ошибок
Качественный эффект	— повышение удовлетворённости клиентов и сотрудников; — улучшение качества принимаемых решений; — снижение монотонной нагрузки на персонал; — повышение точности прогнозов и аналитики	— опросы удовлетворённости (CSAT, NPS); — анализ отзывов и жалоб; — оценка точности прогнозов: Точность = Число верных прогнозов / Общее число прогнозов × 100%; — анализ снижения числа жалоб/претензий
Социальный эффект	— повышение доступности услуг (медицина, образование); — улучшение условий труда; — сокращение бюрократии (госсектор); — повышение прозрачности процессов	— анализ снижения времени ожидания услуг; — оценка доступности сервисов для людей с ОВЗ; — измерение сокращения бумажного документооборота
Организационный эффект	— ускорение внедрения изменений; — повышение гибкости бизнес-процессов; — улучшение межведомственного взаимодействия (в госсекторе); — стандартизация процессов	— анализ времени на внедрение изменений «до» и «после» ИИ; — оценка скорости адаптации к новым задачам; — измерение времени обмена данными между ведомствами
Инновационный эффект	— ускорение разработки новых продуктов/услуг; — создание новых бизнес-моделей; —	— анализ времени вывода продукта на рынок; — оценка роста числа инновационных решений; — анализ обучающих программ для персонала

	развитие компетенций сотрудников в работе с ИИ	
Экологический эффект	— снижение бумажного документооборота; — оптимизация логистики (снижение выбросов CO_2); — энергоэффективность ЦОД	— расчёт сокращения бумаги (кг/год); — анализ снижения транспортных расходов и выбросов; — оценка энергопотребления серверов до/после оптимизации

Как мы видим, для оценки эффектов от внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-сектор и госуправление используются различные метрики и формулы, которые позволяют количественно оценить улучшения в эффективности, снижении затрат, повышении точности и других показателях. При этом критерии сравнения кейсов внедрения ИИ формируются исходя из целей проекта и особенностей бизнес- или госсектора, объединяя операционные, качественные и финансовые метрики. Ключевой критерий — соответствие ИИ-решения поставленной цели (например, ускорение процессов, снижение нагрузки на персонал, рост конверсии). Важными считаются показатели скорости (Lead time, AHT — среднее время обработки обращения), качества (FPY — доля кейсов, решённых без доработок), автономности (Auto-resolution — процент кейсов без участия человека, Share of automated steps — доля автоматизированных этапов) и удовлетворённости пользователей (CSAT, NPS для клиентов, eNPS для персонала). Не менее значимы бизнес-эффекты, которые оцениваются через снижение издержек (через метрики FTE, cost per ticket/document/order), рост выручки и маржи (удержание клиентов, увеличение среднего чека), сокращение потерь (снижение списаний, штрафов благодаря прогнозированию и контролю). Учитываются также масштаб автоматизации (доля процессов, переданных ИИ), адаптация под специфику отрасли, интеграция с существующими системами, устойчивость к ошибкам, прозрачность алгоритмов для пользователей и регуляторов. Дополнительно применяются методы A/B-тестирования и квазиэкспериментальные подходы (difference-in-differences, synthetic controls) для оценки причинно-следственной связи между внедрением ИИ и улучшением показатель. Выделяют и временной фактор при оценке, когда анализируются скорость достижения эффекта и окупаемости инвестиций (ROI). В табл. 3 приведены отдельные методики расчёта эффектов от внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-секторе и государственном управлении.

Таблица 3. Методики расчёта эффектов от внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-секторе и государственном управлении (составлено автором по материалам [12, 17-23])

Метод анализа	Описание	Показатели для бизнесlсектора	Показатели для госуправления
Сравнительный анализ	Сопоставление показателей «до/после» внедрения ИИ	1. Рост производительности труда 2. Снижение операционных расходов	1. Сокращение времени обработки заявок 2. Повышение точности прогнозов
Индексный метод	Расчёт индексов	1. Индекс цифровой	1. Индекс цифровой

	для агрегированной оценки	трансформации бизнеса 2. Динамика клиентской базы	зрелости госорганов 2. Доля электронных услуг
Балансовый метод	Сопоставление затрат и выгод	1. Соотношение затрат на ИИ и выгоды 2. Влияние на логистику	1. Снижение числа документов 2. Эффективность межведомственного взаимодействия
Метод цепных подстановок	Последовательная замена факторов	Изменение времени обработки заказов	Динамика выполнения бюджетных программ

На уровне региональной экономики совокупный эффект от внедрения ИИ выражается в росте рентабельности местных предприятий, усилении их конкурентоспособности на межрегиональных и международных рынках, создании новых рабочих мест в высокотехнологичных секторах и увеличении налоговых поступлений. При этом важно отметить, что, несмотря на необходимость первоначальных инвестиций в инфраструктуру и обучение персонала, срок окупаемости многих ИИ-решений (например, чат-ботов или систем предиктивной аналитики) составляет всего 3–6 месяцев. Это делает технологии доступными не только для крупного бизнеса, но и для предприятий малого и среднего звена [19]. Вместе с тем процесс внедрения ИИ-технологий сопряжен с рядом существенных барьеров (табл. 4).

Таблица 4. Барьеры внедрения ИИ и пути их преодоления (составлено автором по материалам [9, 16-17, 24])

Категория барьеров	Конкретные проблемы	Возможные решения
Финансовые	Высокие затраты на внедрение, дороговизна масштабирования	Государственно-частное партнерство, субсидирование МСП
Кадровые	Дефицит специалистов, низкая цифровая зрелость регионов	Региональные программы переподготовки, развитие ИТ-кластеров
Технологические	Сложности интеграции с существующими системами, риски кибербезопасности	Создание единых цифровых платформ, стандарты защиты данных
Нормативные	Пробелы в регулировании ИИ, вопросы ответственности	Адаптация законодательства, разработка этических кодексов
Социальные	Сокращение низкоквалифицированных рабочих мест	Переобучение персонала, стимулирование высокотехнологичных

		профессий

Как мы видим, к барьерам внедрения ИИ относятся высокие затраты на масштабирование решений, дефицит квалифицированных кадров в регионах с низкой цифровой зрелостью, риски кибербезопасности при работе с критическими объектами инфраструктуры, а также пробелы в нормативной базе, регулирующей использование ИИ.

Для максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ-технологий в региональную экономику необходимо создать комплекс условий, охватывающих бизнес, государственный сектор и инфраструктуру. Эти условия можно систематизировать в виде таблицы 5, где отражены ключевые аспекты, их влияние и примеры реализации.

Таблица 5. Условия максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ-технологий в региональную экономику (составлено автором)

Условие	Описание	Примеры реализации	Потенциал эффект
Формирование региональных «цифровых культур»	Создание уникального стиля взаимодействия с ИИ с учетом местных особенностей	– Локальные этические кодексы применения ИИ; – региональные языковые модели с диалектами; – интерфейсы, адаптированные под поведенческие паттерны жителей	Сохранение культурной идентичнос при цифровиза повышение доверия технология
ИИ как инструмент ревитализации устаревших производств	Возрождение морально устаревших предприятий через ИИ‑решения	– Предиктивная аналитика для продления срока службы оборудования; – генеративный дизайн для обновления ассортимента; – «цифровые двойники» забытых ремесел	Сохранение рабочих диверсифи экономики, возрожден традицион отраслей
Децентрализованные ИИ‑кооперативы	Горизонтальные сети совместного владения и управления ИИ‑ресурсами	– Коллективные дата‑пулы (например, для агросектора); – кооперативное машинное обучение; – локальные	Снижение барьеров в для ма бизнеса, демократиз доступа технология

		маркетплейсы ИИ‑услуг	
ИИ для управления «скрытыми» ресурсами региона	Выявление и монетизация неочевидных активов	– Анализ спутниковых снимков для поиска земель под вертикальные фермы; – реконструкция локальных промыслов через ИИ; – прогнозирование миграционных потоков	Рациональн использова ресурсов, оживление депрессивн территорий
Игровые механики в госуправлении через ИИ	Вовлечение жителей через элементы геймификации	– ИИ‑симуляторы городских изменений; – квесты по сбору данных с наградами; – рейтинговые системы для сообществ	Повышение гражданско активности, сбор качественн данных планирован
Биомимикрия в региональных ИИ‑решениях	Адаптация алгоритмов под природные циклы и экосистемы	– Синхронизация работы предприятий с сезонными миграциями; – нейросетевые модели экосистем для агроландшафтов; – алгоритмы логистики на основе поведения насекомых	Устойчивое развитие, минимизаци экологичес ущерба
ИИ как медиатор межпоколенческих конфликтов	Сглаживание разрывов между поколениями через технологии	– ИИ‑наставники для перевода сленга; – генераторы историй на основе семейных архивов; – платформы обмена навыками	Сохранение локальной памяти, интеграция поколений цифровое общество
Квантово‑инспирированные	Применение алгоритмов,	– Оптимизация	Более тс

Квантовомотивированные модели для региональной аналитики	Применение алгоритмов, имитирующих квантовые процессы	Оптимизация маршрутов транспорта с учетом «суперпозиции» пиковых точек; – моделирование сценариев через квантовые нейросети; – распределение субсидий по принципу квантовой запутанности	Более т прогнозы, сложных взаимосвяз экономике
ИИ-археология экономических ниш	Поиск забытых, но перспективных видов деятельности	– Анализ исторических торговых путей; – реконструкция устаревших профессий через генеративные модели; – предсказание спроса на ретро-услуги	Возрожден уникальных локальных компетенци создание н рынков
Эмоциональный ИИ для социальной стабильности	Мониторинг и коррекция социально-психологического климата	– Анализ тональности СМИ и соцсетей; – чат-боты психологической поддержки; – генерация позитивных нарративов о будущем региона	Снижение социальной напряженно укрепление региональн идентичнос

По мнению автора, важно отойти от шаблонных решений и сосредоточиться на формировании уникальных, адаптированных под локальные особенности подходов. Один из ключевых векторов – это создание региональных «цифровых культур», то есть, необходимо не просто внедрение технологий, а выстраивание особого стиля взаимодействия с ИИ, учитывающего местные традиции, языковые особенности и поведенческие паттерны населения. Такой подход позволяет сохранить культурную идентичность в эпоху цифровизации и сформировать доверие к новым инструментам.

4. Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают наличие многостороннего влияния ИИ-технологий на региональную экономику. Проведенное исследование показывает, что эффекты внедрения ИИ различаются в зависимости от сектора и уровня цифровой зрелости региона. В бизнес-среде ИИ, прежде всего, способствует снижению издержек и открытию доступа к новым рыночным нишам. В государственном секторе его применение

повышает качество предоставления услуг и прозрачность управленческих процессов. В инфраструктурной сфере ИИ усиливает устойчивость территорий к различным внешним шокам – от климатических аномалий до экономических кризисов.

При этом необходимо отметить неоднородность эффектов внедрения ИИ. Регионы с низким уровнем цифровой зрелости сталкиваются с более высокими барьерами при интеграции ИИ‑технологий, что требует дифференцированного подхода к их внедрению с учетом локальной специфики. Анализ перспективных направлений применения искусственного интеллекта (ИИ) в контексте регионального развития позволяет сделать вывод о необходимости формирования специализированных технологических сред, обеспечивающих практическую имплементацию концептуальных подходов. В этой связи цифровые платформы выступают ключевым инфраструктурным элементом, опосредующим трансформацию стратегических установок в операционные механизмы (табл. 4). Их функциональная значимость определяется способностью обеспечивать: масштабируемость внедряемых решений; адаптивность к локальным условиям; интеграцию разнородных данных и процессов.

Таблица 4. Возможности цифровых платформ при использовании ИИ-технологий для региональной экономики (составлено автором)

Условие	Возможности цифровых платформ
Формирование региональных «цифровых культур»	– мультиязычные платформы с поддержкой диалектов и локальных терминов; – конструкторы интерфейсов с шаблонами для разных типов аудитории; – сообщества практики для обсуждения этических норм применения ИИ
ИИ как инструмент ревитализации устаревших производств	– платформы промышленного IoT для мониторинга оборудования; – сервисы генеративного дизайна с библиотеками традиционных паттернов; – цифровые архивы ремесел с 3D‑моделями и инструкциями
Децентрализованные ИИ‑кооперативы	– блокчейн‑платформы для безопасного обмена данными; – федеративное обучение как сервис; – маркетплейсы микроуслуг с рейтинговой системой
ИИ для управления «скрытыми» ресурсами региона	– геоинформационные платформы с ИИ‑аналитикой; – платформы краудсорсинга для сбора данных о заброшенных объектах; – прогнозные дашборды для муниципалитетов
Игровые механики в госуправлении через ИИ	– игровые симуляторы с визуализацией последствий решений; – мобильные приложения с квестами и бейджами; – социальные платформы с рейтингами сообществ
Биомимикрия в региональных ИИ‑решениях	– эко‑моделирующие платформы с ИИ‑прогнозами; – датчики биомониторинга с интеграцией в управленческие системы; –

	логистические платформы с алгоритмами роевого интеллекта
ИИ как медиатор межпоколенческих конфликтов	– чат‑боты‑переводчики между поколениями; – цифровые хранилища памяти с ИИ‑поиском; – платформы менторства с подбором пар по интересам
Квантово‑инспирированные модели для региональной аналитики	– облачные квантовые симуляторы для регионов; – платформы сценарного планирования с квантовыми алгоритмами; – аналитические дашборды с визуализацией вероятностных сценариев
ИИ‑археология экономических ниш	– цифровые архивы с ИИ‑поиском по историческим данным; – генеративные платформы для реконструкции артефактов; – маркетплейсы нишевых услуг с прогнозом спроса
Эмоциональный ИИ для социальной стабильности	– системы медиамониторинга с эмоциональной аналитикой; – виртуальные ассистенты с эмпатией; – контент‑генераторы для локальных СМИ с позитивным фокусом

В предлагаемом подходе цифровые платформы приобретают статус ключевого инфраструктурного элемента, опосредующего трансформацию стратегических установок в операционные механизмы. Их функциональная значимость определяется способностью обеспечивать масштабируемость внедряемых решений, адаптивность к локальным условиям и интеграцию разнородных данных и процессов. При формировании региональных «цифровых культур» цифровые платформы выступают инструментом сохранения культурной идентичности в условиях цифровизации. Мультиязычные решения инкорпорируют диалектные особенности и локальную терминологию, а конструкторы пользовательских интерфейсов позволяют создавать UX‑решения, резонирующие с поведенческими паттернами различных социальных групп. Онлайн‑сообщества на базе платформ превращаются в дискуссионные площадки для выработки принципов и норм применения ИИ, обеспечивая легитимацию технологий в локальном контексте.

Сопоставление полученных результатов с исследованиями других авторов, включая аналитические материалы Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, подтверждает выявленные эффекты: сокращение операционных издержек, рост производительности труда, создание новых рабочих мест. Отличительной чертой данного исследования является систематизация региональных аспектов внедрения ИИ, включая механизмы взаимодействия бизнеса, органов власти и научного сообщества.

К ограничениям исследования следует отнести неполноту данных по малым городам и сельским территориям, где процессы цифровизации протекают с меньшей интенсивностью. В качестве перспективного направления дальнейших исследований может выступать изучение влияния ИИ на социальное неравенство в региональном разрезе.

5. Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что искусственный интеллект становится

ключевым драйвером системной трансформации региональной экономики. Его внедрение обеспечивает рост рентабельности предприятий за счет оптимизации операционных процессов, повышает качество государственных услуг через механизмы персонализации и автоматизации, способствует снижению эксплуатационных затрат в инфраструктурном комплексе, формирует новый сегмент профессиональной деятельности.

Для максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ необходима реализация комплексной стратегии, включающей следующие направления: развитие цифровой инфраструктуры, обеспечивающей равный доступ к ИИ-решениям для всех участников рынка; формирование механизмов межсекторного партнерства между бизнесом, научным сообществом и органами власти; разработка программ профессиональной переподготовки с акцентом на цифровые компетенции; адаптация нормативной базы к новым технологическим реалиям.

В долгосрочной перспективе успешная интеграция ИИ в региональные процессы будет определять конкурентоспособность территорий в условиях глобальной экономики. При этом ключевым фактором успеха выступает согласованность действий всех заинтересованных сторон, сочетающая технологические инновации с культурной трансформацией общества и формированием готовности к изменениям на всех уровнях управления.

Библиография

1. Быстров А. В., Васильев С. В., Радайкин А. Г. Современные тренды развития высокотехнологичных предприятий в условиях суверенизации промышленности // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 161-165. – EDN: MTASQW.
2. Влияние цифровизации на развитие "Умных городов" / К. А. Татаринов [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 6 (147). – С. 147-152. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.09.018. – EDN: ZVIZML.
3. Гатауллин А. Р. Искусственный интеллект в государственном управлении // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 3-2 (90). – С. 22-27. – DOI: 10.24412/2500-1000-2024-3-2-22-27. – EDN: CAIHAJ.
4. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта: аналитический отчет / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации; МГУ имени М. В. Ломоносова. – 2021. – 159 с.
5. Каратуева Е. Н. Искусственный интеллект в муниципальном управлении: международный опыт и возможности применения в России // Социально-политические науки. – 2023. – № 2. – С. 15-20.
6. Кожаев Ю. П. Трансформация предприятия на основе искусственного интеллекта // Славянский форум. – 2025. – № 1 (47). – С. 182-187. – EDN: TNBVWZ.
7. Комлев Е. Ю., Бирюков И. А. Правовые основы применения технологий искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении: современное состояние и перспективы развития // Закон и право. – 2024. – № 5. – С. 81-85. – DOI: 10.24412/2073-3313-2024-5-81-85. – EDN: BDFUNT.
8. Краснов А. Н., Трифонов П. В., Шмелева Л. А. Искусственный интеллект в сфере городского планирования и муниципального управления // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 302-304. – EDN: FWIMFV.
9. Леднева О. В., Сидорова О. Е. Анализ результатов выполнения национального проекта "Цифровая экономика" в Российской Федерации // Информатизация в цифровой экономике. – 2025. – Т. 6, № 2. – С. 197-214. – DOI: 10.18334/ide.6.2.123311. – EDN: WYRAUO.
10. Новлянский В. В., Пелихов Д. А. Роль искусственного интеллекта в сфере бизнеса и

промышленности // Вестник науки. – 2024. – № 1 (7). – С. 556-562. – EDN: SUXXED.
11. Полтавцева Е. А., Сафонова Т. В. Облачные решения для развития производства // Информационные технологии и системы: управление, экономика, транспорт, право. – 2023. – № 1 (45). – С. 80-86. – EDN: BVKHFD.
12. Рождественская И. А., Кабалинский А. И. Умные города в России: перспективы и ограничения развития // Вестник РАЕН. – 2023. – Т. 23, № 2. – С. 73-78. – DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-2-73-78. – EDN: MLRNHR.
13. Синявская О. В., Бирюкова С. С., Горват Е. С., Карева Д. Е., Стужук Д. А., Чертенков К. О. Платформенная занятость в России: масштабы, мотивы и барьеры участия. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – DOI: 10.17323/9785-7598-2494-7. – EDN: FILRJK.
14. Смыслова О. Ю., Макаров И. Н., Гущин Д. В. Цифровизация и устойчивое развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 7. – С. 1683–1702. – DOI: 10.18334/ce.18.7.121386. – EDN: LEPOCJ.
15. Ступин Р. С. Индекс готовности к внедрению искусственного интеллекта в отраслевое государственное управление: опыт Российской Федерации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2024. – № 1. – С. 157-172. – DOI: 10.22363/2312-8313-2024-11-1-157-172. – EDN: WRCJQP.
16. Цифровая экономика: 2023: краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с.
17. Ali O, Abdelbaki W, Shrestha A., Elbasi E, Alryalat M.A., Dwivedi Y.K. A systematic literature review of artificial intelligence in the healthcare sector: Benefits, challenges, methodologies, and functionalities. Journal of Innovation & Knowledge. 2023; 8(1): 100333. doi:10.1016/j.jik.2023.100333. EDN: BPKWNI.
18. Gerlich M. Perceptions and acceptance of artificial intelligence: A multi-dimensional study // Social Sciences. – 2023. – Т. 12. – №. 9. – С. 502.
19. Grashof N., Kopka A. Artificial intelligence and radical innovation: an opportunity for all companies? // Small Business Economics. – 2023. – Т. 61. – №. 2. – С. 771-797. DOI: 10.1007/s11187-022-00698-3. EDN: XQABIP.
20. Hansen E. B., B0gh S. Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey // Journal of Manufacturing Systems. – 2021. – Т. 58. – С. 362-372.
21. Horvath L. et al. Citizens' acceptance of artificial intelligence in public services: Evidence from a conjoint experiment about processing permit applications // Government Information Quarterly. – 2023. – Т. 40. – №. 4. – С. 101876. DOI: 10.1016/j.giq.2023.101876. EDN: RPYSAE.
22. Kelly S., Kaye S. A., Oviedo-Trespalacios O. What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review // Telematics and Informatics. – 2023. – Т. 77. – С. 101925. DOI: 10.1016/j.tele.2022.101925. EDN: HGXJPN.
23. Ruiz-Real J. L. et al. Artificial intelligence in business and economics research: Trends and future // Journal of Business Economics and Management. – 2021. – Т. 22. – №. 1. – С. 98-117. DOI: 10.3846/jbem.2020.13641. EDN: JCKNJS.
24. The implications of artificial intelligence and machine learning in health financing for achieving universal health coverage: findings from a rapid literature review. Geneva: World Health Organization; 2022. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. '''

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного

Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают технологии искусственного интеллекта (ИИ) и выявление эффекта их применения для региональной экономики.
Методологически автор опирается на изучение нормативных документов, сравнительный анализ практик внедрения искусственного интеллекта в бизнесе и госсекторе, использование системного подхода, обобщении кейсов, иллюстрирующих результаты внедрения технологий в российских регионах.
Актуальность работы обусловлена запрос со стороны органов власти и бизнес-сообщества на выработку практических рекомендаций по эффективной интеграции искусственного интеллекта в практическую деятельность.
Научная новизна рецензируемого исследования состоит в систематизации направлений воздействия искусственного интеллекта на эффективность функционирования бизнес-сектора и госуправления, а также препятствий его внедрения.
В тексте структурно выделены следующие разделы: Введение, Материал и методы, Результаты исследования, Обсуждение результатов, Заключение и Библиография.
В публикации освещено воздействие технологий искусственного интеллекта на ключевые сферы региональной экономики, включая бизнес-сектор, государственное управление и инфраструктурный комплекс. Результаты авторских обобщений отражены в четырех таблицах, которые делают материал наглядным и воспринимаемым. В работе отражены направления влияния рассматриваемых технологий на бизнес и госсектор, барьеры внедрения искусственного интеллекта, условия максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ-технологий в региональную экономику, возможности цифровых платформ при использовании ИИ-технологий для региональной экономики.
Библиографический список включает 18 источников – научные публикации отечественных авторов по теме статьи, а также диссертация. В тексте имеются адресные ссылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.
В качестве замечаний стоит отметить следующие. Во-первых, в статье отсутствует описание конкретных методик анализа данных, критериев сравнения кейсов. Во-вторых, в работе не приведены и не проанализированы показатели экономического и других видов эффектов от внедрения технологий искусственного интеллекта, сформулированная во введении задача по оценке эффектов представляется нерешенной в исследовании. В-третьих, авторами не соблюдены принятые редакцией Правила оформления списка литературы: «Рекомендованный объем списка литературы для оригинальной научной статьи – не менее 20 источников, который должен содержать: не менее трети зарубежных источников … В списке литературы не указываются: … авторефераты и диссертационные исследования; … Все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов».
Тематика статьи соответствует направлению журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, однако требуется доработка представленных на рецензирование материалов, поскольку они похожи на компиляцию общеизвестных фактов, в них не приведены расчеты и количественные обоснования эффектов применения искусственного интеллекта в региональной экономике из-за чего тема выглядит нераскрытой.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования
Предметом исследования выступает воздействие ИИ на ключевые сферы региональной экономики.

Методология исследования
Методологическую основу исследования составляют анализ нормативных документов (включая нацпроект «Цифровая экономика»), примеры использования ИИ и цифровых платформ крупными предприятиями и органами власти российских регионов, а также синтез теоретических подходов к цифровой трансформации территорий.
Использование заявленного методического аппарата представлено в статье в полной мере.

Актуальность
Актуальность обусловлена тем, что для бизнеса цифровые платформы на базе ИИ становятся фактором конкурентоспособности: они снижают операционные издержки, открывают доступ к аналитике рынка, позволяют персонализировать предложения и быстрее реагировать на запросы клиентов. В условиях санкционных ограничений и переориентации цепочек поставок такие инструменты помогают малым и средним предприятиям сохранять устойчивость, находить новые ниши и масштабировать деятельность. С другой стороны, современные тенденции социально экономического развития обусловливают необходимость глубокой интеграции технологий искусственного интеллекта в региональные системы управления. Конвергенция трех ключевых трендов – ускоренной цифровой трансформации, потребности в диверсификации региональной экономики и необходимости повышения эффективности государственного управления – формирует устойчивый запрос на внедрение ИИ решений.
Автор верно расставил акценты в отношении использования ИИ-платформ на уровне региона.

Научная новизна
Научная новизна заключается в формировании рекомендаций в отношении необходимости максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ необходима реализация комплексной стратегии, включающей следующие направления: развитие цифровой инфраструктуры, обеспечивающей равный доступ к ИИ решениям для всех участников рынка; формирование механизмов межсекторного партнерства между бизнесом, научным сообществом и органами власти; разработка программ профессиональной переподготовки с акцентом на цифровые компетенции; адаптация нормативной базы к новым технологическим реалиям.
Однако в чистом виде в статье научная новизна не обозначена.

Стиль, структура, содержание
Статья написана корректно, использован научный стиль изложения.

Объем статьи составляет 15 страниц машинописного текста, что является достаточным для данной категории статей.
Структура статьи соответствует структуре написания научных статей.

Библиография
Список литературы включает 24 источника, что является достаточным для данной категории статей.

Апелляция к оппонентам
В статье разработаны направления влияния ИИ технологий на бизнес сектор и госсектор, показатели эффектов от внедрения технологий ИИ, методики расчёта эффектов от внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-секторе и государственном управлении, барьеры внедрения ИИ и пути их преодоления, условия максимизации положительного эффекта от внедрения ИИ-технологий в региональную экономику, возможности цифровых платформ при использовании ИИ-технологий для региональной экономики, чо представляет научный и практический интерес.

Выводы, интерес читательской аудитории
Статья «Многосторонний эффект технологий искусственного интеллекта для региональной экономики: от бизнеса до госсектора» представляет интерес для представителей академического и профессионального сообществ, отвечает современным требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к размещению в журнале.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Парфентьев М.В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76390 EDN: RUXDSH URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76390

История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам

Парфентьев Михаил Владимирович

ORCID: 0000-0001-8844-0315

аспирант; Кафедра теории и систем отраслевого управления Факультета менеджмента и инноватики; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

143962, Россия, Московская обл., г. Реутов, Юбилейный пр-кт, д. 60, кв. 108

parfentievmihail@mail.ru

Статья из рубрики "Инновации, инновационная деятельность"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76390

EDN:

RUXDSH

Дата направления статьи в редакцию:

23-10-2025

Дата публикации:

21-12-2025

Аннотация: Комплексный анализ эволюции теоретических и методологических основ управления проектами, в частности сфокусирован на изучении исторического пути развития дисциплины, начиная с классических подходов (таких как диаграмма Ганта и сетевое планирование) и заканчивая современными гибкими и гибридными моделями (Agile, Scrum, организационная амбидекстрия), как в контексте мировых стандартов (PMI, IPMA), так и в рамках отечественной практики. Основная задача состоит в том, чтобы не только проследить эту эволюцию, но и выявить ее обусловленность технологическими изменениями, в первую очередь, цифровой трансформацией. Особое внимание уделяется глубокому анализу факторов успешности реализации цифровых проектов. При этом исследование выходит за рамки традиционных управленческих

метрик (сроки, бюджет, качество) и концентрируется на альтернативных, плохо управляемых факторах, которые критически влияют на результат. К таким факторам относятся когнитивные искажения руководителя и команды (например, ошибка планирования или предвзятость подтверждения) и уровень неопределенности, присущий высокодинамичной цифровой среде. Таким образом, предмет исследования охватывает переход от рациональных, планово-ориентированных теорий к моделям, учитывающим иррациональность человеческого фактора и нестабильность внешней среды. Применяется историко-аналитический подход для систематизации этапов эволюции проектного управления (от Ганта до Agile). Использованы библиометрический и структурно-логический методы для анализа научных трудов, стандартов (PMBOK) и разграничения классических и гибких подходов, а также оценки факторов успеха. Теоретически обоснована актуальность перехода от анализа классических факторов успеха к исследованию альтернативных, нерациональных факторов как центрального вектора дальнейшего развития теории управления проектами в условиях «сжатия» времени и цифровизации. Впервые в рамках единого исследования систематизирован отечественный и зарубежный опыт развития теории, где показана прямая взаимосвязь между появлением гибких методологий и необходимостью обеспечения организационной амбидекстрии, способности организации одновременно эксплуатировать существующие ресурсы и искать новые возможности в условиях неопределенности. Сформулирована и обоснована гипотеза о том, что повышение эффективности реализации цифровых инициатив возможно только через разработку методов, направленных на минимизацию влияния когнитивных искажений и активное управление стилями принятия решений, что открывает новое междисциплинарное направление в науке об управлении проектами.

Ключевые слова:

управление проектами, цифровой проект, диаграмма Ганта, сетевое планирование, ПМБОК, МАУП, Гибкие методологии, организационная амбидекстрия, когнитивные искажения, Институт управления проектами

1. Введение.

Изучение эволюции теории и методологии управления проектами позволяет провести комплексную систематизацию методов и подходов управления проектами, а также определить факторы, оказывающие влияние на успешность цифровых проектов.

История развития теории управления проектами берет свое начало с конца XIX в., когда на фоне индустриализации возникла острая потребность в формализации и оптимизации сложных производственных процессов. Прежде чем перейти к рассмотрению эволюции концепций управления, следует ввести используемый терминологический аппарат, в том числе определиться с понятием проекта. Существует множество определений термина «проект». В данной работе будет использовано классическое определение проекта, отражающее его ключевые характеристики: «временная деятельность, имеющая четкие даты начала и окончания. Проект создает уникальный продукт, услугу или результат и считается выполненным, когда поставленные цели и задачи достигнуты и утверждены заинтересованными сторонами проекта» [1]. Таким образом, проект всегда ограничен во времени, уникален по своему результату и является инструментом изменений.

Количество публикуемых статей по проектному управлению на основе данных проведенного в 2020 г. библиометрического исследования имеет стабильную тенденцию

к увеличению [2]. Эта тенденция отражает возрастающую сложность экономических и технологических задач, требующих специализированных подходов к управлению. Рассматриваемый в работе временной период и основной вид проектов, в котором находят применение новейшие теории управления через применяемые методики, неразрывно связан с управлением цифровым проектом, то есть проектом, который разрабатывается с использованием цифровых инструментов и технологий, или нацелен на создание цифрового продукта (программное обеспечение, информационные системы, цифровые платформы).

Под управлением цифровыми проектами будут пониматься существующие методы, используемые для управления проектами, которые являются в большей степени универсальными и могут достаточно успешно применяться для проектов в различных сферах. При этом следует отметить, что конкретная сфера, в которой реализуется проект, может содержать свои уникальные особенности, которые будут воздействовать на выбор применяемой методологии.

В контексте цифровой трансформации управление проектами приобретает критическое значение. Однако, несмотря на наличие канонических методов и развитую теоретическую базу, статистика успешности реализации цифровых проектов остается неутешительной. Исследования показывают, что около 90% проектов выполняются с превышением бюджета и сроков, при этом 70% проектов сталкиваются с превышением сроков, а 50% с превышением бюджета [9]. Эти результаты, в частности, исследования Shenhar A. (2008), указывают на недостаточную эффективность существующих методов управления и принятия решений в цифровых проектах, особенно в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся требований.

Таким образом, актуальность анализа истории развития теории управления проектами и поиск новых, более адаптивных и прогностически точных подходов очевидны. Данная статья призвана не только систематизировать ключевые этапы эволюции проектного управления, но и обосновать необходимость включения в научный анализ альтернативных факторов успешности проектов, связанных с иррациональностью человеческого фактора.

2. Развитие теории управления проектами.

2.1 Классический этап.

Начало развития методов управления проектами традиционно связывают с концепцией научного менеджмента Ф. У. Тейлора и работами его последователя Генри Лоуренса Ганта. В 1917 г. Гант представил одноименную диаграмму Ганта [8], которая стала первым стандартизированным инструментом для визуализации расписания проекта, изображая работы и их взаимосвязи на временной шкале. Диаграмма Ганта, в своей основе, отражала подход «планируй и контролируй», где идеальный план, детализированный до старта проекта, считался залогом успеха.

Однако, как справедливо отмечал Д. Сазерленд (2014), столкнувшись с реальностью, идеальный план, изображенный на диаграмме Ганта, «сразу рассыпается в прах» [10]. Этот недостаток, неспособность гибко реагировать на изменения, стал стимулом для дальнейшего развития теории.

Следующим значимым этапом стала разработка матричной организационной структуры американским ученым Гуликом в 1937 г., которая позволяла эффективно использовать

ограниченные ресурсы, создавая временные проектные команды из функциональных отделов. Эта структура способствовала повышению эффективности управления сложными проектами и создала предпосылки для перехода от бюрократических форм управления к более адаптивным.

Ключевой прорыв в методологии произошел в 50-е гг. XX в. с разработкой методов и моделей сетевого планирования PERT (Program Evaluation and Review Technique) и CPM (Critical Path Method). Методы были созданы для управления крупномасштабными и сложными оборонными проектами в США (например, программа создания подводных лодок «Поларис»). Сетевое планирование позволяло управлять разветвлённой сетью работ, оптимизировать сроки, идентифицировать критический путь (последовательность работ, определяющую минимальную продолжительность проекта) и обеспечивать руководителю возможность оперативно управлять всем масштабом работ. В отличие от диаграммы Ганта, эти методы вводили вероятностный подход (особенно PERT), признавая существование неопределенности в оценке длительности задач.

2.2 Институционализация и стандартизация.

Институционализация проектного управления началась в 1960-е гг. с осознания универсальности методов, разработанных для инженерии и строительства.

В 1967 г. в Европе была создана Международная ассоциация управления проектами (IPMA). Подход IPMA изначально фокусировался на компетенциях специалиста по управлению проектами, рассматривая управление проектами как взаимодействие науки и искусства, где личные решения, знания и опыт являются первичными, а методы и технологии - вторичными.

В 1969 г. в США был основан Институт управления проектами (PMI), который в 1987 г. опубликовал первую редакцию Свода знаний по управлению проектами (PMBOK). На сегодняшний день актуально седьмое издание PMBOK от 2021 г.[12]. PMBOK стал процессно-ориентированным стандартом, систематизирующим знания по десяти областям управления проектами (содержание, расписание, стоимость, качество, ресурсы, коммуникации, риски, закупки, заинтересованные стороны и интеграция). Эволюция PMBOK от первых редакций, фокусировавшихся на предсказательных (Predictive) методах, к седьмому изданию, активно включающему адаптивные (Adaptive) и гибридные подходы, демонстрирует реакцию института на вызовы цифровой эпохи и гибких методологий.

2.3 Развитие теории управления проектами в России.

Развитие теории управления в советский период было неразрывно связано с подходами по автоматизации и развитию государственного управления. Символическим началом работ по внедрению вычислительной техники в планирование считается июльский пленум ЦК КПСС 1955 г., по итогам которого были приняты решения о расширении выпуска ЭВМ, разработке программ и алгоритмов планирования для них, а также идеи по перестройке управления с использованием ЭВМ.

В этот период (1955–1956 гг.) вышли статьи, популяризирующие кибернетику и ставящие вопрос о передаче ЭВМ функций управления технологическими процессами[3]. Среди крупнейших проектов тех лет выделяют Общегосударственную автоматизированную систему (ОГАС), ставшую примером системной компьютеризации планирования, и Автоматизированную систему плановых расчетов (АСПР), первый опыт цифровизации госуправления.

Однако эти инициативы столкнулись со значительными организационными и методологическими проблемами. Критика того периода, в частности В. М. Глушкова (1974), указывала на бессмысленность приспособления кибернетических машин к существующему уровню управления и необходимость совершенно нового подхода и технической базы для автоматизации оборота документов и координации ведомственных систем [11]. В отличие от Запада, где проектное управление развивалось в контексте рынка и конкуренции, в СССР оно было интегрировано в государственное планирование, что замедлило его универсализацию.

В постсоветский период началась интеграция отечественной практики в международные стандарты. В конце 90-х гг. была основана Советская система управления проектами (СОВНЕТ), которая вошла в международную систему IPMA. В 2012 г. Россией была разработана концепция стандартизации, подготовлен базовый стандарт ИСО 21500 «Руководство по проектному менеджменту». Также происходила формализация национальных подходов и разработка стандартов, универсальных для широкого спектра проектов.

Таблица 1. Ретроспективный анализ теорий управления проектами.

Период	Этап развития	Основные теории/ методы	Ключевые представители/события	Влияние на цифровые проект
К. XIX в. - 1930-е гг.	Классический этап/ научный менеджмент	Научная организация труда, диаграмма Ганта, матричная структура	Ф. У. Тейлор, Г. Л Гант, Л. Гулик	Заложены осно планирования контроля, жесткос и предсказательност отсутствие гибкост
1950-60-е гг.	Развитие сетевых методов/ институализация	Метод критического пути, PERT	Международная ассоциация управления проектами IPMA (1967) и Институт управления проектами PMI (1969)	Сетевые мето, добавили вероятностный подход, признав неопределенность отсутствие ориентации предсказание контроль
1970-80-е гг.	Формирование стандартов/ критика классических методов	Развитие стандарта PMBOK (1987), "Мифический человеко-месяц" Ф. Брукса (1975)	Ф. Брукс, Институт управления проектами PMI	Брукс указал критическую ро человеческого фактора коммуникаций цифровых проекта что ста поворотным моментом: стандарты нача формировать ба знаний
1990-е гг.	Начало цифровой эпохи/ зарождение	Scrum, Agile-манифест (2001), Канбан	К. Швабер, Дж. Сазерленд	Переломный период: создан гибкие методолог

Период	Этап развития гибких методологий	Основные теории/ методы	Ключевые представители/события	Влияние решен для цифровые проект
				управления сложными проектами. О стали основой д современных цифровых проекто где важны скорос адаптивность постоянное взаимодействие заказчиком.
2000-10-е гг.	Гибридизация и глобальное распространение	Распространение Scrum, Канбан, Scrumban; эволюция PMBOK включение адаптивных подходов); концепция организационной амбидекстрии	Разработчики и менеджеры по всему миру, PMI (обновления PMBOK)	Гибкие мето, вышли за рамки и стали применять во всех отрасля Концепция амбидекстрии позволила компаниям одновременно управлять стабильностью (эксплуатация) инновациями (исследование), ч критически важ для цифров трансформации.
2020-е гг. - настоящее время	Цифровая трансформация/ фокус на иррациональности	Управление "известными-неизвестными" и "неизвестными-неизвестными"; альтернативные факторы успешности (когнитивные искажения, неопределенность); интеграция AI и новых технологий	Исследователи (Титов С.А., Холодная М.А.) практики цифровой трансформации	Современные цифровые проек характеризуются высочайшей неопределенность Успех тепе зависит не толь от процессов, но от понимания управления иррациональными факторами: когнитивными искажениями, стилями мышлен команды способностью работать в услови "сжатия времени".

В настоящее время в России, как и в мире, гибкие подходы к управлению проектами приобретают все большую популярность (Таблица 1). Существующие национальные стандарты не содержат прямого запрета на изменение требований и плана проекта, что позволяет использовать гибкие методологии реализации, способствуя переходу к более адаптивным моделям управления.

3 Управленческие аспекты инженерии программного обеспечения.

Особый вклад в теорию управления проектами внесло развитие инженерии программного обеспечения. Критический взгляд на управление сложными IT-проектами был представлен Фредериком Бруксом в его труде «Мифический человеко-месяц» (1975 г.) [14]. Эта работа стала революционной, поскольку впервые сосредоточилась на управленческих аспектах разработки ПО, а не только на технических. Брукс утверждал, что качество людей в проекте, их организация и управление ими являются гораздо более важными факторами успеха, чем технические инструменты и подходы.

Ключевой идеей стала формулировка «закона Брукса»: привнесение новых сил (добавление программистов) на поздних этапах разработки лишь отодвигает конечный срок сдачи проекта. Это происходит из-за увеличения коммуникационных издержек и времени, необходимого для обучения новичков. Другие сформулированные им концепции включают:

1. Необходимость концептуальной целостности - обеспечение единства дизайна системы путем отделения архитектуры от реализации.

2. «Эффект второй системы» - тенденция разработчика перегружать вторую систему возможностями, не реализованными в первой, что ведет к чрезмерной сложности и задержкам.

3. Учет системных накладных расходов - признание того, что реальное время на разработку ПО всегда включает не только чистое кодирование, но и тестирование, документирование и коммуникации.

Многие вопросы, поднятые в этой работе, остаются актуальными до сих пор, подтверждая, что управление IT-проектами - это, прежде всего, управление коммуникациями и человеческими ресурсами.

Распространение IT-проектов, высокая скорость технологических изменений и постоянная смена требований заказчиков в 90-е гг. XX в. сделали классические «водопадные» (Waterfall) методы управления неэффективными. Это стало основой для перехода к новым, гибким (Agile) подходам.

В 1995 г. Кен Швабер и Джефф Сазерленд представили подход Scrum, фреймворк для разработки и поддержки сложных продуктов, где управление возглавляет Руководитель или Владелец продукта (Product Owner), определяющий наполнение и сроки поставки ценности.

В 2001 г. семнадцать ведущих экспертов в области разработки программного обеспечения, включая создателей Scrum и eXtreme Programming (XP), подписали Agile-манифест [13], знаменовавший начало смены парадигмы:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Гибкие методологии (Agile) представлены целым рядом подходов, наиболее популярными из которых являются Scrum, Канбан [6] или Scrumban. Scrum использует короткие, ограниченные временные промежутки спринты (как правило, от одной до четырех недель) для итеративной поставки инкремента продукта, а также четко определенные роли (Скрам-мастер, Владелец продукта, Команда разработки) и артефакты. Канбан фокусируется на визуализации процессов и ограничении незавершенной работы (Work in Progress, WIP) для снижения простоев и оптимизации потока создания ценности. Scrumban представляет собой гибрид, сочетающий итерации Scrum с принципами управления потоком Канбан.

Гибкие методы все шире проникают из IT-сферы во все отрасли вследствие цифровой трансформации и потребности в быстрой адаптации к рынку.

3.1 Гибкие методы управления и организационная амбидекстрия.

Современное управление проектами рассматривается как постоянно развивающаяся дисциплина, адаптирующаяся к изменяющимся внешним условиям через концепцию организационной амбидекстрии. Организационная амбидекстрия (от лат. *ambi* — «двойной» и *dexter* — «правый») представляет собой дихотомию успешной одновременной реализации двух, казалось бы, противоречащих видов деятельности:

1 . Эксплуатация (Exploitation) - деятельность, направленная на повышение стабильности, эффективности, снижение затрат и оптимизацию существующих процессов.

2 . Исследовательская деятельность (Exploration) - деятельность, направленная на гибкость, инновации, поиск новых возможностей и создание прорывных продуктов.

Внедрение гибких методологий напрямую способствует организационной амбидекстрии, позволяя компаниям быстро реагировать на изменения рынка (Exploration) при сохранении стабильности и качества поставки (частично через стандартизированные процессы, например, Scrum-события). Такая гибридизация проектного менеджмента [4] повышает стабильность и адаптивность систем управления, создавая устойчивое конкурентное преимущество.

Основная сфера применения амбидекстрии приходится на проекты, где требуется одновременно обеспечить стабильность текущих операций и поиск новых возможностей в высокодинамичной среде. Она особенно свойственна организациям, создающим программное обеспечение, где кроссфункциональная команда может итеративно развивать решение, совмещая эксплуатацию и развитие, используя, например, Scrumban.

Внедрение гибких методологий в российской практике показывает свою результативность, выражающуюся в повышении эффективности типовых и инновационных проектов (снижение сроков, сокращение нарушений бюджетов, достижение положительных экономических результатов), что подтверждает способность гибких методологий создавать положительный эффект, свойственный организационной амбидекстрии.

3.2 Альтернативные факторы успешности цифровых проектов.

Эффективность проекта традиционно определяется триадой успеха: своевременностью, соответствием бюджета, качеством продукта и, в более широком смысле, степенью удовлетворенности заказчика (согласно PMBOK)[12]. Классические факторы успешности цифровых проектов включают эффективное планирование, оценку затрат, управление изменениями, контроль качества, соблюдение сроков [7]. Управление этими факторами составляет основу традиционной дисциплины.

Вместе с тем классические факторы не являются исчерпывающими. В дополнение к ним, существуют альтернативные факторы успешности, которые предвидеть невозможно и которые связаны с человеческим фактором и условиями внешней среды, что вносит элемент иррациональности в процесс принятия решений. Рассмотрение данного типа факторов находит свое отражение в работах таких отечественных исследователей как Титов С.А., Титова Н.В., Холодная М.А. Обобщая исследовательский опыт предшественников альтернативные факторы успешности могут быть представлены в виде следующей иерархической структуры:

1. Когнитивные искажения (Cognitive Biases). Это систематические ошибки в мышлении, отклонения от рациональности в суждениях, которые возникают из-за ограниченности человеческого мозга в обработке информации. В управлении проектами критически важны такие искажения, как:

о *Ошибка планирования (Planning Fallacy)* - недооценка времени и ресурсов, необходимых для выполнения задачи, даже при наличии предыдущего негативного опыта.

о *Иллюзия контроля (Illusion of Control)* - убежденность руководителя в том, что он может контролировать события, на которые на самом деле не имеет никакого влияния.

о *Ошибка невозвратных затрат (Sunk Cost Fallacy)* - продолжение инвестирования в проект, несмотря на очевидность его провала, только потому, что в него уже вложено много ресурсов.

о *Предвзятость подтверждения (Confirmation Bias)* - поиск и интерпретация информации таким образом, чтобы она подтверждала уже существующие убеждения или гипотезы руководителя.

2 . Когнитивные стили. Эти факторы связаны не с ошибками, а с индивидуально-своеобразными способами переработки информации, которые характеризуют специфику склада ума конкретного человека [5]. К ним относятся, например, «поленезависимость» (способность выделять деталь из контекста) или «импульсивность–рефлективность». Различия в когнитивных стилях членов команды могут приводить к коммуникационным барьерам и конфликтам в процессе принятия решений.

3 . Уровень неопределённости. Неопределённость - это отсутствие достаточной информации для оценки вероятности наступления события. Нарастание неопределенности в цифровой среде происходит из-за постоянного ускорения всех процессов. Управление неопределённостью требует не только методов оценки рисков (известные-известные), но и способов реагирования на «известные-неизвестные» (факторы, которые мы знаем, но не можем оценить) и «неизвестные-неизвестные» (факторы, возникновение которых невозможно предсказать).

Фактически, любое управленческое решение принимается в условиях неопределённости, которая нарастает с отдалением события во времени. Временной фактор имеет сегодня

критическое значение, поскольку в обществе наблюдается ускорение всех процессов, и принятие решений происходит в условиях «сжатия» времени, что усугубляет влияние когнитивных искажений.

4. Выводы.

По результатам проведенного комплексного анализа эволюции теории и методологии управления цифровымипроектами были сформулированы ключевые выводы. Во-первых, критический анализ подтвердил недостаточность классических факторов управления (WBS, CPM, бюджетный контроль) в современных условиях: в условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды наблюдается критическое снижение их прогностической и объяснительной силы. Выявлено, что провалы реализации могут быть объяснены не только ошибками в планировании, но и неспособностью традиционных методов управлять нерациональными, человеко-центричными факторами. Во-вторых, систематизация исторического опыта, включая эволюцию стандартов и развитие гибких методологий, показала, что переход к адаптивным и гибридным подходам является необходимой организационной реакцией на потребность в управлении «известными-неизвестными» и «неизвестными-неизвестными» факторами, а также на необходимость достижения организационной амбидекстрии – способности совмещать стабильную эксплуатацию и инновационное исследование. В-третьих, на основе анализа ключевых проблем ИТ-инженерии и статистики провалов обоснована острая необходимость смещения фокуса научного исследования с классических на альтернативные, нерациональные факторы успешности (когнитивные искажения, когнитивные стили, уровень неопределенности в условиях «сжатия» времени), которые, как доказано, являются доминирующими детерминантами результативности современных цифровых проектов.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые в рамках данного исследования была систематизирована концепция альтернативных факторов успешности проектов. Отмечено, что нерациональные факторы выступают детерминантами успеха цифровых проектов, требующими отдельногонаучного внимания. Кроме того, была установлена концептуальная связь развития методологий с иррациональностью: историческое развитие теории управления проектами, включая концепцию организационной амбидекстрии и переход к гибким методологиям, концептуально обусловлено дихотомией рационального и иррационального в проектной деятельности, что напрямую указывает на неразрывную связь эффективности управления с методами преодоления систематических ошибок мышления.

Библиография

1. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – Москва: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.
2. Wawak S., Wozniak K. Bibliometric analysis of project management publications in the years 1993–2020. // International Journal of Contemporary Management. 2020. № 56(4).
3. Соболев С.Л., Китов А.И., Ляпунов А.А. Основные черты кибернетики. // Вопросы философии. 1955. № 4.
4. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD
5. Холодная М. А. Когнитивные стили: О природе индивидуального ума. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 384 с.
6. Anderson D., Bozheva T. Kanban Maturity Model: Evolving Fit For Purpose Organizations.

– Lean Kanban University Press, 2018.
7. Jones C. Software Project Management Practices: Failure Versus Success. // The Journal of Defense Software Engineering. 2004.
8. Kilpatrick W. H. The project method. The use of the purposeful act in the educative process. – New York: Teachers college, Columbia University, 1918.
9. Shenhar A. How to successfully manage projects: an analysis of the success criteria and the factors that influence them. // Project Management Journal. 2008. Vol. 39, № 3.
10. Сазерленд Д. Scrum: Революционный метод управления проектами. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
11. Глушков В.М. Приспособление кибернетических машин к существующему уровню управления: Критический анализ. // Сборник научных трудов. 1974.
12. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. – Pennsylvania: PMI, 2021.
13. The Agile Manifesto. URL: https://agilemanifesto.org/ (дата обращения: 23.10.2025).
14. Brooks F. P. The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering. – Addison-Wesley, 1975.
15. Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession 2024: Power Skills – The Essential Edge for Project Management Success. – Pennsylvania: PMI, 2024.
16. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD
17. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2023. (Updated Edition).
18. Al-Harahsheh, M., Al-Harahsheh, B. The impact of Scrum and Kanban methodologies on project success in the IT sector: A comparative study // International Journal of Information Technology and Project Management (IJITPM). 2023. Vol. 14. N. 1. P. 1-18.
19. Duarte, J., Rentes, P., Santos, M., & Fernandes, V. Assessing the shift from traditional to hybrid project management models: An organizational ambidexterity perspective // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 5.
20. Sankaran, S., Drouin, N., Müller, R. The impact of generative AI on organizational project management: A conceptual framework and research agenda // Project Management Journal. 2025. Vol. 56. N. 1.
21. Strasser, D., Pauels, A. Artificial intelligence and its increasing influence on Project Management // European Journal of Management. 2023. Vol. 13. N. 1.
22. Vaidya, S., Khadka, R. AI-enabled project management for digital transformation: A new pathway to reduce project failure // Journal of Information Technology Management. 2024. Vol. 35. N. 2. P. 100-115.
23. Flyvbjerg, B., Ansar, A. Risk management for megaprojects: The essential role of behavioral science and de-biasing // Project Management Journal. 2023. Vol. 54. N. 2. P. 118-135.
24. Taleb, N. N. Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. – Random House, 2023 (Revised Edition).
25. Geraldi, J., Söderlund, J. Project management in an age of uncertainty: Paradoxical challenges and research implications // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 1.
26. Lee, Y., Chen, Z. The impact of cognitive styles on team communication and conflict in agile environments // European Management Journal. 2025. Vol. 43. N. 3. P. 200-215.
27. Voss, M., Wernke, M. Rethinking Brooks's Law in the age of rapid iteration and AI: A temporal analysis of adding manpower to late software projects // IEEE Transactions on Software Engineering. 2023. Vol. 49. N. 5. P. 2220–2234.

28. KPMG. Global Project Management Survey (2023): Driving Value through Project Performance.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена вопросам развития теории управления проектами. Содержание статьи не противоречит заявленной теме.

Методология исследования. Методология исследования базируется на обобщении и систематизации общеизвестной информации. При доработке статьи важно показать: а) этапы развития теории управления проектами; б) факторы, оказавшие прямое и косвенное влияние на этапы развития теории управления проектами, в т.ч. на современный этап; в) как данный опыт можно использовать в практической деятельности управления проектами? При ответах на эти вопросы целесообразно использовать анализ числовых данных и графический инструментарий представления полученных результатов.

Актуальность исследования вопросов, связанных с историей развития теории управления проектами (от классики к гибким подходам) имеет значимость при условии определения ключевых выводов в контексте использования такого опыта в современной практике. Тогда статья будет иметь широкий интерес: от тех, кто интересуется вопросами истории развития теории управления проектами, до тех, кто непосредственно занимается практическим внедрением полученных результатов.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале не обнаружена, но она может быть сформирована при условии учёта указанных в рецензии замечаний.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, если оценивать с точки зрения отсутствия разговорных и публицистических выражений. Структура статьи выглядит нелогичной, так как в самом начале статьи автор говорит о якобы полученных выводах, хотя в пункте «предмет исследования» логично дать характеристику предмета исследования. Также обозначенные выводы совсем не обоснованы. Почему автор говорит о факторном сдвиге? Как автор понял про влияние альтернативных факторов? Что автор понимает под теоретической эволюцией? Как она происходила? Это было бы интересно представить графически. Также автор говорит о национальной специфике, но не приводит примеры опыта конкретных стран, которые подтвердили бы такой тезис. Более того, автор говорит о критической проблеме, но не поясняет, в чём конкретно она состоит. Очень важно все приводимые тезисы аргументировать, сопровождать количественными и качественными оценками, а также обосновать рекомендации по решению существующих проблем с учётом опыта разных подходов (или одного из них) к управлению проектами.

Библиография. Библиографический список, подготовленный автором, включает 28 наименований. Обращает внимание сосредоточенность автора на зарубежной научной

литературе, при доработке статьи рекомендуется увеличить число проанализированных отечественных научных изданий. Чем отличается отечественная научная мысль по управлению проектами от зарубежной? Есть ли отличия в этапах развития?

Апелляция к оппонентам. Автор указывает ссылки на источники из списка литературы, однако важно показать результаты их сравнения друг с другом, а также ответить на вопрос: «В чём состоит прирост научного знания?».

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует доработки, после проведения которой она может быть опубликована. В случае учёта указанных в тексте рецензий замечаний нет сомнения, что статья будет иметь востребованность у читательской аудитории.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования – описание эволюции теории и методологии управления проектами в период с конца XIX века до современного состояния.
Актуальность исследований методов управления проектами обусловлена необходимостью быстрой адаптации организаций к стремительным изменениям в рыночной среде и цифровой трансформации.
Основной метод исследования – вторичный анализ уже проведённых исследований по данной теме. В статье отсутствует заявленный в выводах анализ статистики успешности цифровых инициатив.
Стиль статьи научный, текст структурирован на несколько частей, однако сложен для восприятия из-за большого количества разделов и подразделов, а также чрезмерного использования жирного шрифта.
Список литературы соответствует заявленной теме исследования, представленные в нём публикации актуальны и значимы для данного поля исследований. Апелляция к оппонентам представлена в разделах «Развитие теории управления проектами в мире» и подразделах «Развитие теории управления проектами в России», однако отсутствует в разделе «Альтернативные факторы успешности цифровых проектов», где, по мнению авторов, представлена научная новизна и авторские разработки.
Основной недостаток связан с научной новизной статьи, представленной в выводах. На основе каких конкретных данных и результатов исследований были выделены альтернативные факторы успешности, чем они отличаются от классических факторов и в каких отраслях они распространены? Во введении необходимо выделить конкретные отличия между реализацией «традиционных» и цифровых проектов, так как во всех сферах и отраслях при реализации проектов в настоящее время используются цифровые инструменты. При этом авторы во введении дают определение цифрового проекта как проекта, «…который разрабатывается с использованием цифровых

инструментов и технологий, или нацелен на создание цифрового продукта (программное обеспечение, информационные системы, цифровые платформы)…». Насколько совпадают или разнятся выводы авторов с результатами исследований других учёных в данной области? Были ли уже подобные исследования в мире и в России ранее?
Рекомендуется добавить таблицу или визуализировать временную шкалу с указанием основных теорий управления проектами, выделив период появления и роста цифровых проектов.
Желательно также включить в статью конкретные статистические данные, например, подтверждающие тезис: «…В настоящее время в России, как и в мире, гибкие подходы к управлению проектами приобретают всё большую популярность, особенно в сфере создания информационных систем и финтеха…».
Работа не полностью соответствует требованиям, предъявляемым к научным исследованиям, но написана на актуальную тему, которая вызовет интерес у читательской аудитории, и может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Финансы и управление» после устранения представленных замечаний.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Статья посвящена эволюции теории и методологии управления проектами, с акцентом на их применение в цифровой сфере. Автор последовательно рассматривает классические этапы, институционализацию дисциплины, развитие в России, а также генезис и влияние гибких подходов, завершая анализом альтернативных, в том числе иррациональных, факторов успеха.
Работа основана на комплексном анализе исторического материала, систематизации и сравнительном обзоре ключевых концепций. Используются методы библиометрического анализа, ретроспективной оценки, а также теоретического обобщения взглядов ведущих исследователей и практиков. При этом отсутствует количественный анализ публикаций. Методологическая база опирается на качественную интерпретацию источников без статистической обработки данных.
Тема актуальна в контексте цифровой трансформации, где высокая доля проектов терпят неудачу по срокам и бюджету. Анализ эволюции методологий и введение иррациональных факторов отвечает вызовам управления в условиях высокой неопределенности и «сжатия времени».
Научная новизна заключается в систематизированном обосновании необходимости смещения исследовательского фокуса с классических, процессно-ориентированных факторов на альтернативные, связанные с человеческой иррациональностью. Важным также является рассмотрение эволюции методологий через призму концепции организационной амбидекстрии.
Статья написана научным, достаточно ясным языком с соблюдением терминологии. Структура логична и соответствует заявленным целям. Содержание демонстрирует глубокую проработку темы. Однако раздел 2.3 слабо интегрированы в общую логику статьи, посвященной преимущественно цифровым проектам. Кроме того, авторам

следует обратить внимание на пунктуацию, например, после названия таблицы не принято ставить точку. Выводы лаконичны и отражают основные тезисы работы.

Список использованных источников релевантен и включает классические и современные работы, а также международные и отраслевые стандарты.

Автор опровергает критику классических методов, обосновывая переход к гибким подходам эмпирическими данными провалов, что усиливает аргументацию. Также работа предлагает расширить традиционный инструментарий проектного менеджера, что может вызвать дискуссию со сторонниками сугубо рациональных и процессных моделей управления.

Выводы статьи являются обоснованными и вытекают из проведенного анализа. Работа представляет значительный интерес для академического сообщества, а также для практикующих руководителей проектов и специалистов, вовлеченных в цифровую трансформацию, так как предлагает не только исторический обзор, но и концептуальные рамки для повышения эффективности в условиях неопределенности.

Статья рекомендована к публикации после доработки. Для усиления целостности работы рекомендуется:

1. Четче увязать исторический анализ, особенно советский период, с основной линией исследования – управлением цифровыми проектами, пояснив преемственность проблем (например, сложность планирования в условиях неопределенности).

2. Уточнить данные в таблице 1 (например, в строке 1950-60 гг.: «отсутствие ориентации на предсказание и контроль» является спорным утверждением, так как PERT/CPM как раз были инструментами планирования и контроля, но с учетом вероятности).

3. Исправить пунктуацию в тексте.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Луань Б. Трансформация мотивов потребительского поведения на российском рынке электронной коммерции в условиях доминирования маркетплейсов // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77099 EDN: RQBEXW URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77099

Трансформация мотивов потребительского поведения на российском рынке электронной коммерции в условиях доминирования маркетплейсов

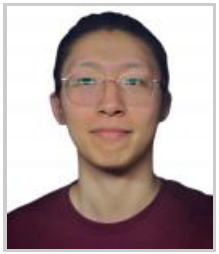
Луань Бохань

ORCID: 0009-0007-1251-2213

аспирант; Экономический факультет; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119991, Российская Федерация, г. Москва, Ленинские горы, д. 1

bohanluan06@gmail.com



Статья из рубрики "Маркетинг и маркетинговые исследования"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77099

EDN:

RQBEXW

Дата направления статьи в редакцию:

03-12-2025

Дата публикации:

22-12-2025

Аннотация: Предметом данного исследования выступает процесс трансформации ключевых мотивов, детерминирующих потребительское поведение на российском рынке электронной коммерции, в контексте утвердившейся доминирующей роли маркетплейсов. Изучается сдвиг в мотивационной структуре пользователей от относительно простых моделей (например, поиска низкой цены или конкретного товара) к комплексной системе побуждений, формируемой самой архитектурой цифровых платформ. Конкретно предмет включает анализ влияния таких факторов, как платформизация и развитие экосистемных сервисов (доставка, финансы, медиа), на изменение значимости и взаимосвязи традиционных мотивов: ценовых, сервисно-логистических (удобство, скорость), доверительных (к продавцу, бренду) и социально-психологических (статус,

самоидентификация). Отдельным аспектом предмета является исследование гетерогенности этой трансформации – различий в мотивации между возрастными, доходными и поведенческими сегментами потребителей, а также роль алгоритмической персонализации, программ лояльности и пользовательского контента в формировании новых поведенческих паттернов, таких как «промо-экспертность» и перераспределение институционального доверия с отдельных продавцов на платформу как гаранта.Цель работы заключается в выявлении ключевых изменений мотивационной структуры пользователей маркетплейсов и оценке их последствий для стратегий участников рынка и регуляторов. Методологическую основу составляет смешанный подход, сочетающий массовый онлайн-опрос пользователей маркетплейсов, анализ отраслевой статистики, контент-анализ пользовательских отзывов и серию глубинных интервью. Основными выводами проведённого исследования являются фиксация усложнения мотивационной структуры потребителей и выделение специфических для платформенной экономики мотивов: ориентации на экосистемный сервис, институционального доверия к платформе и «промо-экспертности» как стратегии оптимизации совокупной выгоды. Особым вкладом автора в исследование темы является уточнение содержания классических мотивов (ценового, сервисного, социально-психологического) применительно к маркетплейсам и демонстрация их гетерогенности между возрастными, доходными и поведенческими группами пользователей. Новизна исследования заключается в концептуализации маркетплейсов как института, не только удовлетворяющего существующие потребности, но и формирующего новые мотивы за счёт архитектуры интерфейса, логики алгоритмов и экосистемных эффектов, что позволяет обосновать практические рекомендации по сегментации аудитории, позиционированию платформ и развитию регуляторной политики.

Ключевые слова:

электронная коммерция, маркетплейсы, потребительское поведение, мотивы потребителя, цифровая экономика, экосистемный сервис, доверие к платформе, программы лояльности, онлайн-торговля, платформизация

Введение

Актуальность исследования обусловлена стремительным ростом онлайн-торговли и фундаментальным изменением структуры российского рынка электронной коммерции, где маркетплейсы утвердились в качестве доминирующего канала продаж. Их платформенная модель, интегрирующая множество продавцов, логистические, финансовые и медийные сервисы, привела к массовой вовлеченности потребителей. Это формирует новую цифровую среду, в которой традиционные модели принятия решений трансформируются, требуя изучения эволюции глубинных мотивов потребительского поведения.

Объектом данного исследования выступает потребительское поведение на российском рынке электронной коммерции, конкретизированное через практики пользователей ведущих маркетплейсов (таких как Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет). Предметом является процесс трансформации ключевых мотивов, детерминирующих это поведение, в условиях утвердившейся доминирующей роли маркетплейсов и развития экосистемных сервисов.

Цель работы заключается в выявлении ключевых изменений мотивационной структуры

пользователей маркетплейсов и оценке их последствий для стратегий участников рынка и регуляторов. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать структуру и относительную значимость традиционных мотивов потребительского поведения (ценовых, сервисно-логистических, доверительных, социально-психологических) в контексте использования маркетплейсов.

2. Выделить и концептуализировать новые, платформенно-специфические мотивы, формируемые архитектурой и алгоритмической логикой цифровых экосистем.

3. Выявить гетерогенность мотивации и поведенческих паттернов между различными возрастными, доходными и поведенческими сегментами потребителей.

4. Сформулировать практические рекомендации для маркетплейсов, продавцов и регуляторов на основе полученных выводов.

Методологическую основу составляет смешанный подход, комбинирующий количественные и качественные методы. Исследование включает массовый онлайн-опрос 600 пользователей маркетплейсов для количественной оценки распространенности мотивов, анализ отраслевой статистики, контент-анализ 2000 пользовательских отзывов, а также серию из 25 глубинных интервью для реконструкции субъективных стратегий и латентных мотивов. Обработка данных анкетирования включала дескриптивный статистический анализ и кластеризацию.

Ожидаемые результаты заключаются в фиксации усложнения мотивационной структуры и выделении специфических для платформенной экономики детерминант поведения. К ним относятся: трансформация ценового мотива в стратегическую «промо-экспертность», перераспределение институционального доверия на платформу как гаранта, а также ориентация на комплексный экосистемный сервис. Результаты демонстрируют существенную гетерогенность этих мотивов в зависимости от социодемографических и поведенческих характеристик пользователей, что формирует основу для сегментированного управления потребительским опытом.

Теоретические основы и обзор литературы

Теоретические основы исследования трансформации мотивов потребительского поведения на рынке электронной коммерции опираются на сочетание классических моделей поведения потребителей и современных подходов к анализу цифровой и платформенной экономики. В рамках неоклассической теории рационального выбора мотивация потребителя трактуется как результат сопоставления ожидаемой полезности и совокупных издержек, что позволяет объяснять поведение через критерий максимизации благосостояния домохозяйства. В работах Н. В. Аликперовой, Ю. В. Злоказовой и других исследователей, анализирующих потребительские предпочтения и модели поведения в российских условиях, подчёркивается усиливающееся влияние поведенческих и институциональных факторов, включая иррациональность в соотношении доходов и расходов, ценностные ориентации и когнитивные искажения [18; 19; 25]. Эти результаты задают основу для переосмысления мотивационной структуры в среде электронной коммерции, где классические допущения о полноте, нейтральности и симметричности информации оказываются существенно нарушены, что особенно заметно на динамично развивающемся российском рынке интернет-торговли, описанном Е. Е. Головой и И. В. Барановой [1].

Развитие цифровой экономики и платформенных экосистем радикально меняет контекст

формирования и реализации потребительских мотивов. Р. Бухт и Р. Хикс показывают, что усиление роли цифровой инфраструктуры, данных и сетевых эффектов формирует новые источники добавленной стоимости и трансформирует распределение власти между участниками рынков. В исследованиях О. Е. Калёнова и О. В. Третьякова концепция экосистем в экономике раскрывается как переход к комплексным цифровым платформам, объединяющим торговые, логистические, финансовые и информационные сервисы в единую систему, в рамках которой потребитель взаимодействует прежде всего с экосистемой, а не с отдельными фирмами [21; 22]. Для потребительского поведения это означает смещение фокуса мотивации от выбора между продавцами и брендами к выбору между платформами и их сервисными пакетами, где ключевую роль начинают играть доверие к экосистеме, качество клиентского опыта и степень интеграции повседневных практик в цифровую среду, что подтверждается результатами Р. Н. Магомедовой и З. Р. Габитовой с соавторами [14; 23].

В условиях электронной коммерции и маркетплейсов содержание классических мотивов экономии, удобства, снижения рисков, статуса и самоидентификации претерпевает качественную трансформацию. Исследование интернет-торговли в России, выполненное Е. Е. Головой и И. В. Барановой, фиксирует, что основными драйверами перехода в онлайн являются расширение ассортимента, ценовые преимущества и снижение трансакционных издержек, в то время как возрастающее значение приобретают сервисные параметры: скорость и надёжность доставки, качество клиентской поддержки, удобство интерфейса и доступ к сопутствующим цифровым услугам [1; 5; 6]. Работы В. Н. Чекар, О. С. Медведевой и других исследователей, анализирующих модели потребительского поведения и оценку предпочтений, демонстрируют, что мотивация приобретает многомерный характер: к рациональным ценовым соображениям добавляются стремление к психологическому комфорту, экономии времени, снижению неопределённости и повышению субъективного контроля над покупкой [16; 17; 20]. В этой логике поведение на маркетплейсах может рассматриваться как результат взаимодействия экономических стимулов с институциональными и социокультурными факторами цифровой среды, отражёнными в работах Р. Н. Магомедовой и А. И. Позняковской [14; 19].

Существенный вклад в осмысление специфики e-commerce вносит эмпирический анализ трансформации потребительского поведения на рынке электронной коммерции и в условиях ускоренной цифровизации экономики. В недавнем исследовании Р. Н. Магомедовой показано, что цифровая среда усиливает значимость мотивов поиска выгодных предложений, доверия к платформе, зависимости от рейтингов и отзывов, а также готовности к экспериментированию с новыми брендами и форматами взаимодействия . Работы З. Р. Габитовой, В. Е. Шумилиной и их коллег подтверждают, что информационные и коммуникационные технологии, медиатизация общества и «цифровизация личности» формируют новые модели внимания, восприятия риска и лояльности, которые проявляются в изменении траекторий потребления и повышении чувствительности к цифровым стимулам [19; 20; 21]. Эти результаты позволяют предположить, что мотивация онлайн-покупок в России определяется не только индивидуальными характеристиками домохозяйств, но и институциональной архитектурой цифровых платформ, задающей правила доступа к информации, алгоритмы отбора контента и механизмы принятия решений, что подчёркивается в эмпирических исследованиях сервисных бизнес-моделей и цифровых сервисов [5; 23].

Особое место в теоретическом анализе занимает феномен маркетплейсов как

доминирующей организационной формы электронной коммерции. Российские и международные исследования, в том числе работы А. А. Аюпова, А. Л. Сергеева, О. В. Пироговой и их соавторов, показывают, что маркетплейсы совмещают функции торгового посредника, технологического оператора и организатора сервисного контура, что радикально меняет механизмы формирования доверия и перераспределения рисков между участниками сделки [2; 3; 10]. Концепции сервитизации и цифровизации, развиваемые М. Мартин-Пеа, Е. Фангом и другими авторами, демонстрируют, что устойчивые конкурентные преимущества формируются за счёт перехода от разовых транзакций к долгосрочным отношениям, основанным на комплексных сервисных предложениях и управлении жизненным циклом клиента [8; 9; 10]. В применении к маркетплейсам это означает, что мотивация потребителя всё чаще определяется не только свойствами конкретного товара, но и ожидаемым качеством совокупной сервисной «оболочки» логистики, клиентской поддержки, финансовых и информационных сервисов платформы, что подтверждается исследованиями сервисных моделей и инфраструктуры электронной коммерции [5; 6].

Важным теоретическим аспектом является анализ иррациональности и поведенческих аномалий в экономическом поведении потребителей, которые усиливаются в цифровой среде. Ю. В. Злоказова показывает, что несоответствие доходов и расходов значительной части домохозяйств свидетельствует о склонности к перерасходу и несбалансированному потреблению, создавая благоприятную среду для экспансии агрессивных маркетинговых практик и алгоритмически управляемых стимулов. В исследованиях О. С. Медведевой, В. Н. Чекар и других авторов подчёркивается, что цифровые каналы, включая маркетплейсы, усиливают влияние эмоциональных триггеров, социальных сравнений и эвристик принятия решений, повышая уязвимость потребителей к манипулятивным стратегиям, но одновременно предоставляя инструменты рационализации выбора за счёт сопоставления цен, использования фильтров и агрегированных рейтингов [16; 17; 20]. В совокупности это формирует теоретическую рамку, в которой трансформация мотивов потребительского поведения на российском рынке электронной коммерции осмысляется как результат сложного взаимодействия классических экономических стимулов, институциональных особенностей цифровых платформ и поведенческих механизмов сетевой экономики, описанных в работах Р. Н. Магомедовой, О. В. Третьякова и Р. Бухта с Р. Хиксом [14; 21; 24].

Дополнительным аргументом в пользу комплексного анализа трансформации потребительского поведения в электронной коммерции выступает необходимость учитывать не только непосредственные поведенческие реакции домохозяйств, но и более широкий контекст функционирования сложных социально-экономических систем. Исследования А. Меке, Дж. Йошиды, А. А. Салису и их коллег демонстрируют, что цифровые платформы становятся ключевыми узлами перераспределения стоимости, рисков и информации, а динамика цен, инфляционные ожидания, регуляторные ограничения и формирование больших массивов рыночных данных оказывают значимое влияние на траектории спроса и стратегии участников рынка [4; 7; 11; 12; 13]. В этом контексте анализ мотивов онлайн-покупок требует интеграции микроуровневых моделей потребительского поведения с макро- и мезоуровневыми представлениями о развитии цифровой экономики, эволюции институциональной среды и трансформации механизмов ценообразования и управления рисками.

Нормативно-правовая среда, в которой функционируют российские маркетплейсы, задаёт институциональные рамки формирования мотивов доверия и восприятия риска со

стороны потребителей. Базу этих рамок составляют положения гражданского законодательства о заключении договоров в электронной форме, специальные правила дистанционной продажи товаров, требования к раскрытию информации о продавце и товаре, условия доставки и возврата, а также режим обработки персональных данных. Центральное место занимает Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (с изм. и доп.), который закрепляет права покупателей на качество и безопасность товаров, достоверную информацию, понятные правила оплаты и возврата, а также определяет ответственность продавцов и владельцев агрегаторов информации о товарах, что непосредственно усиливает мотивационный компонент институционального доверия к крупным маркетплейсам и снижает воспринимаемые риски онлайн-покупок [26].

Методы / Методология исследования

Объектом исследования являются российские потребители, регулярно совершающие покупки на ведущих маркетплейсах (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет). Предметом исследования выступают их мотивационные установки и поведенческие паттерны при выборе товаров и площадок.

Для достижения цели использован комбинированный методологический подход:

Количественные методы - массовый онлайн-опрос пользователей и анализ отраслевой статистики для выявления распространённости мотивов в различных сегментах.

Качественные методы - глубинные интервью и контент-анализ пользовательских отзывов для реконструкции субъективных интерпретаций и выявления латентных мотивов.

Онлайн-опрос был проведён в формате самозаполнения анкеты и охватил более 600 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет, имеющих опыт покупок на маркетплейсах Ozon, Wildberries и других крупных платформах. В выборке представлены как мужчины, так и женщины, при этом доли полов близки к равным; по возрасту респонденты сгруппированы в три категории (18–29 лет, 30–44 года, 45 лет и старше), что позволяет анализировать возрастную гетерогенность мотивации. Географически выборка включает жителей крупных городов, средних и малых населённых пунктов, что отражает распространённость электронной коммерции в различных типах территорий, хотя доля мегаполисов остаётся повышенной по сравнению с общей структурой населения.

Операционализация мотивов осуществлена через выделение ключевых групп: экономические; сервисно-логистические; доверительные; брендовые и имиджевые; промо- и контент-ориентированные.

Смешанная методология позволяет совместить статистическую репрезентативность с глубиной интерпретации, обеспечивая комплексную оценку трансформации потребительской мотивации в российской e-commerce среде.

Результаты

В количественном исследовании приняли участие 600 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет, регулярно совершающих покупки на маркетплейсах Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет и других. При этом выборка носит характер целенаправленной и ориентирована на активных пользователей маркетплейсов, регулярно совершающих покупки в онлайн-формате. Это означает, что полученные результаты в большей степени отражают мотивационные структуры цифрово компетентных и вовлечённых потребителей, тогда как поведение эпизодических пользователей и тех, кто только начинает осваивать онлайн-

покупки, может иметь иную специфику. Дополнительный анализ показал, что доля жителей крупных городов и региональных центров в выборке несколько выше, чем в общей структуре населения, что требует осторожности при экстраполяции выводов на всю совокупность домохозяйств, но не снижает ценности результатов для понимания трендов на сформировавшемся сегменте активных онлайн-потребителей. Выборка была сбалансирована по полу, возрасту и доходу для репрезентативного представления активных онлайн-потребителей. Дополнительно проанализированы агрегированные отраслевые данные и 2000 пользовательских отзывов по ключевым товарным категориям.

Качественный блок включал 25 глубинных интервью с активными пользователями, позволивших выявить субъективные критерии выбора площадок и значимость сервисных инструментов. Контент-анализ отзывов дополняет эти данные, выявляя устойчивые тематические кластеры оценок.

Результаты анкетирования показывают, что поведение пользователей в наибольшей степени детерминируется ценовыми и сервисными мотивами. По доминирующему мотиву выделяются четыре группы: ориентированные на цену, на сервис, на доверие к платформе и на социально-психологические эффекты. Распределение респондентов по основным мотивам покупок на маркетплейсах представлено в табл.1.

Таблица 1. Распределение респондентов по доминирующим мотивам покупок на маркетплейсах, %

Доминирующий мотив	**Доля респондентов, %**
Ценовой (цена, акции, кэшбэк)	65
Сервисный (доставка, удобство)	58
Доверительный (надежность платформы)	47
Социально-психологический	32

Данные табл. 1 показывают, что ценовой мотив в той или иной форме присутствует у подавляющего большинства респондентов, однако его преобладание не означает игнорирования сервисных и доверительных факторов. Высокие значения по сервисному и доверительному мотивам свидетельствуют о том, что значительная часть пользователей воспринимает маркетплейсы как сложные сервисные экосистемы, где низкая цена является необходимым, но уже не достаточным условием выбора площадки. Сочетание ценового, сервисного и доверительного мотивов задаёт основу для формирования выявленных далее стилей поведения, поскольку именно различная иерархия этих мотивов определяет, будет ли доминировать стратегия «ценовой максимизации», ориентация на экосистемный сервис или опора на институциональное доверие к платформе.

В табл. 2 дополнительно иллюстрируется структура доминирующих мотивов, показывая приоритет ценовых и сервисных факторов при совершении покупок на маркетплейсах.

Таблица 2. Распределение респондентов по доминирующим мотивам покупок на маркетплейсах, %

Мотив	Доля, в %
Социально-психологический	32

Социально-психологический мотив	32
Доверительный мотив	47
Сервисный мотив	58
Ценовой мотив	65

Сопоставление результатов таблиц 1 и 2 позволяет увидеть, что иерархия мотивов сохраняется при переходе от группировки по доминирующему мотиву к рассмотрению их в совокупности: ценовой и сервисный мотивы стабильно занимают верхние позиции, тогда как доверительный и социально-психологический мотивы формируют дополнительные «слои» мотивационной структуры. Это подтверждает, что даже у респондентов, ориентированных прежде всего на цену, сервисные и доверительные параметры остаются значимыми и могут становиться решающими в условиях близкого ценового уровня нескольких площадок. Социально-психологический мотив, будучи менее массовым, играет роль дифференцирующего фактора, усиливая важность визуальной среды, алгоритмически формируемых подборок и символического статуса платформы для отдельных сегментов пользователей.

Количественный анализ позволил идентифицировать четыре ключевых мотивационных кластера в потребительском поведении. Ценовой мотив проявляется в стратегической оптимизации транзакционных издержек через комплексное использование промо-инструментов и сравнительных функций платформ. Сервисная мотивация выражается в приоритете логистических параметров и эргономики интерфейса, где технологическое превосходство крупных маркетплейсов создает структурное преимущество. Доверительный аспект трансформируется в зависимость от платформы как институционального гаранта, где негативный сервисный опыт становится критическим фактором миграции между площадками. Социально-психологический кластер характеризуется зависимостью от алгоритмически формируемых сигналов - пользовательских рейтингов, визуальных решений и кураторских подборок, что формирует новые паттерны импульсного потребления через механизмы цифровой витрины.

На основе сочетания ключевых мотивов и поведенческих характеристик пользователей маркетплейсов были выделены несколько типичных стилей потребительского поведения. Первый стиль условно можно обозначить как «ценовой максимизатор»: для этой группы респондентов определяющими являются классические ценовые мотивы и базовая сервисная надёжность, при сравнительно низкой значимости экосистемных сервисов и ограниченной вовлечённости в программы лояльности; частота покупок у таких пользователей средняя или эпизодическая, решения принимаются преимущественно на основе сравнения цен и базовых условий доставки. Второй стиль, который можно обозначить как «промо-эксперт», характеризуется высокой чувствительностью к акциям, кешбэку и персонализированным промо-предложениям, активным использованием промо-механик платформы и осознанным «игровым» поведением, при котором пользователь стремится максимизировать совокупную выгоду за счёт комбинирования скидок, купонов и бонусных программ.

Третий стиль можно обозначить как «экосистемно лояльный пользователь»: для этой группы респондентов ключевыми являются сервисные и доверительные мотивы, а ценовой фактор оценивается через призму общего качества взаимодействия с платформой. Такие пользователи высоко ценят предсказуемую логистику, удобство

мобильного приложения, интеграцию с финансовыми и иными цифровыми сервисами экосистемы и готовы в отдельных случаях жертвовать минимально возможной ценой ради сохранения привычной сервисной среды. Четвёртый стиль условно описывается как «осторожный пользователь»: его представители фокусируются на снижении рисков и контроле над процессом покупки, обращая особое внимание на гарантийные условия, возможность возврата, репутацию продавца и прозрачность условий сделки; они реже вовлекаются в сложные промо-механики и чаще ограничиваются проверенными категориями товаров.

Соотношение указанных стилей хорошо согласуется с распределением мотивов: «ценовые максимизаторы» и «промо-эксперты» формируются на базе ценового мотива с различной глубиной использования промо-инструментов, тогда как «экосистемно лояльные пользователи» и «осторожные пользователи» главным образом опираются на сервисные и доверительные компоненты мотивации. Это позволяет рассматривать стили поведения не как произвольную типологию, а как практическую операционализацию выявленных мотивационных кластеров, тесно связанных с архитектурой платформенной среды и уровнем цифровой компетентности респондентов.

Анализ выявил четкие различия в мотивации между сегментами:

По возрасту: Молодежь (18-29 лет) более чувствительна к промо-акциям, трендам и визуальной составляющей. В группе 30-44 лет доминируют сервисные и доверительные мотивы (надежная логистика, простой возврат). Для старших (45+) ключевыми становятся надежность, минимизация рисков и привычка к платформе.

По доходу: В низкодоходных группах безусловно доминирует ценовой мотив. В среднедоходных возрастает роль сервиса и надежности, а в высокодоходных — значение бренда платформы и премиального сервиса.

По опыту: Новички ориентированы на минимизацию рисков и доверие. С ростом опыта усиливается ценовая и промо-активность, включая мультиплатформенное использование. Опытные пользователи применяют сложную стратегию, балансируя между выгодой, сервисом и экосистемными преимуществами.

Качественные инсайты из глубинных интервью: субъективные интерпретации и стратегии. Результаты серии глубинных интервью позволили реконструировать субъективное восприятие пользователями маркетплейсов и выявить поведенческие стратегии, не всегда очевидные в количественных данных.

*«Промо-экспертность» как осознанная стратегия:*Опытные пользователи (5-7 респондентов) описывают сложные практики: «Я специально откладываю товар в «корзину» на Ozon и жду, пока придет персональная скидка»; «Сравниваю не только итоговую цену с доставкой, но и смотрю, в какой день у маркетплейса акция на эту категорию». Это подтверждает трансформацию ценового мотива в активную «игру» с алгоритмами.

*Доверие как «снятие ответственности»:*Респонденты отмечают, что выбор в пользу крупной платформы снимает с них когнитивную нагрузку по проверке продавца: «На WB я уже не смотрю, кто продавец, я доверяю гарантиям самой площадки». Это иллюстрирует феномен институционального доверия.

*Латентный мотив «снижения тревожности»:*Для старшей возрастной группы (45+) удобный возврат и предсказуемая логистика важны не только как сервис, но и как

инструмент снижения риска и цифровой неуверенности: «Главное, чтобы можно было легко вернуть, тогда не страшно попробовать купить даже незнакомый товар».

*Миграция между платформами:*Интервью выявили триггеры для смены предпочитаемой площадки — негативный опыт с поддержкой (даже при хорошей цене) или обнаружение существенной разницы в качестве мобильного приложения.

Качественные данные позволяют более чётко сопоставить описанные стили поведения с реальными практиками пользователей. Так, описанные стратегии «игры» с промо-механиками и ожидания персональных скидок характерны прежде всего для «промо-экспертов», тогда как акцент на гарантиях возврата и снижении тревожности в старших возрастных группах отражает логику «осторожного пользователя». Упоминания о том, что респонденты «перестают смотреть на продавца и доверяют платформе», иллюстрируют позицию «экосистемно лояльных пользователей», для которых маркетплейс выступает базовым институтом доверия и снижает когнитивные затраты на анализ альтернатив. В свою очередь, эпизодические «миграции» между площадками в ответ на значимые ценовые различия или временные акции типичны для «ценовых максимизаторов», воспринимающих платформы как взаимозаменяемые каналы с разным уровнем текущих выгод.

Таким образом, ценовой мотив остается ключевым драйвером, но его реализация и значимость варьируются в зависимости от сегмента, опосредуясь сервисной и экосистемной логикой платформ.

Обсуждение, выводы и практические рекомендации

Анализ подтверждает, что структура мотивации пользователей маркетплейсов в целом соответствует классическим моделям, но фиксирует существенные сдвиги, обусловленные спецификой платформенной экономики. Традиционные мотивы (ценовые, сервисные) трансформируются: ценовой мотив усложняется до стратегии «промо-экспертности», а сервисный – переопределяется через ожидание комплексного экосистемного сервиса. Кроме того, выделяются новые усилившиеся мотивы: институциональное доверие к платформе и зависимость от алгоритмических промо-сигналов.

Сопоставление полученных результатов с существующими исследованиями позволяет уточнить характер отмеченных трансформаций мотивации. Выявленная стратегия «промо-экспертности», при которой часть пользователей целенаправленно выстраивает поведение вокруг поиска акций, кешбэка и специальных предложений, согласуется с зафиксированным в работах Р. Н. Магомедовой, А. И. Позняковской, В. Е. Шумилиной и З. Р. Габитовой трендом на усложнение мотивационной структуры и усиление роли информационных стимулов и цифровых коммуникаций [14; 19; 20; 23]. Вместе с тем, в отличие от более ранних исследований, уделявших основное внимание ценовому мотиву и общим характеристикам удобства онлайн-покупок, результаты настоящего исследования показывают, что именно архитектура платформы и экосистемная логика организации сервисов становятся ключевыми медиаторами между классическими мотивами и реальным поведением, формируя специфические паттерны доверия и использования промо-инструментов на маркетплейсах.

Ключевые выводы:

Мотивационная структура усложняется, интегрируя экономические, сервисные и доверительные компоненты, опосредованные архитектурой платформы.

Мотивация гетерогенна: для менее опытных пользователей критичны цена и доверие, тогда для «экспертов» важна «игра» с промо-инструментами и экосистемный сервис.

Маркетплейсы не только удовлетворяют, но и активно формируют новые мотивы, что требует обновления традиционных моделей потребительского поведения.

Практические рекомендации

Для маркетплейсов. С учётом выделенных мотивов (ценовой, сервисный, доверительный и мотив «промо-экспертности») дизайн интерфейса маркетплейсов целесообразно ориентировать на прозрачность условий сделок, удобство навигации и возможность гибкого управления промо-механиками со стороны пользователя. Это включает: наглядное отображение конечной цены с учётом скидок и кешбэка; понятное объяснение условий акций; единое «окно» управления промо-предложениями (купоны, промокоды, персональные рекомендации), позволяющее пользователю осознавать выгоды от участия в программах лояльности. В части программ лояльности важным становится переход от универсальных бонусных схем к сегментированным предложениям, ориентированным на разные стили поведения (редкие покупатели, промо-эксперты, «экосистемно лояльные» пользователи), а также интеграция нефинансовых стимулов (статусные уровни, нематериальные привилегии, сервисные улучшения) в общую мотивационную архитектуру платформы. Укрепление институционального доверия требует акцентирования в интерфейсе гарантий защиты прав потребителей: понятных правил возврата и обмена, механизмов арбитража споров, визуального выделения подтверждённых продавцов и информирования о мерах безопасности платежей.

Для производителей и продавцов. Смещение доверия от отдельных брендов к платформе требует адаптации стратегии присутствия на маркетплейсах к логике «витрины внутри экосистемы», где качество представления товара и коммуникации с пользователем напрямую влияет на восприятие надёжности и ценности предложения. Производителям и продавцам рекомендуется выстраивать работу с карточками товаров как с полноценным коммуникационным инструментом: обеспечивать высокое качество визуального контента, подробные и структурированные описания, акцент на гарантийных и сервисных условиях, а также использовать инструменты сторителлинга и сравнения для снижения воспринимаемого риска покупки. Система управления отзывами и рейтингами должна включать оперативную реакцию на негативные комментарии, проактивный сбор отзывов от удовлетворённых клиентов и использование аналитики обратной связи для корректировки ассортимента и сервисных параметров. Участие в промо-акциях маркетплейсов следует строить с учётом мотива «промо-экспертности»: комбинировать краткосрочные акции и долгосрочные программы лояльности, тестировать разные форматы скидок и специальных предложений для ключевых целевых сегментов, избегая чрезмерной зависимости от постоянных скидок, подрывающих ценовую устойчивость бренда.

Полученные результаты также следует интерпретировать в контексте действующей нормативно-правовой базы, регулирующей защиту прав потребителей и дистанционную торговлю в России. Наличие установленных законом гарантий качества, права на возврат товара, требований к раскрытию информации о продавце и условиях сделки формирует институциональную основу для мотива доверия к крупным маркетплейсам, которые выступают не только технологическими посредниками, но и ключевыми проводниками этих гарантий в цифровой среде. Вместе с тем усиление роли платформ обостряет вопросы распределения ответственности между продавцами и оператором маркетплейса, что требует дальнейшего совершенствования регулирования

дистанционных договоров и практик защиты прав потребителей в электронной коммерции.

Для регуляторов. Результаты исследования указывают на необходимость учёта специфических рисков платформенной экономики при формировании политики в сфере электронной коммерции, включая информационную асимметрию, концентрацию рыночной власти платформ и смещение доверия от традиционных институтов к цифровым посредникам. Регуляторным органам целесообразно развивать инструменты мониторинга платформенной конкуренции, позволяющие оценивать влияние алгоритмических механизмов ранжирования и рекомендаций на доступность товаров и условия участия продавцов, а также предотвращать злоупотребления доминирующим положением. Важным направлением является совершенствование правового регулирования защиты прав потребителей в онлайн-среде: обеспечение прозрачности условий договоров, стандартов раскрытия информации о товарах и продавцах, правил возврата и обмена, а также процедур рассмотрения претензий и ответственности платформ за нарушение прав пользователей. Дополнительное внимание следует уделить требованиям к прозрачности ключевых принципов работы рекомендательных систем и персонализированных промо-механизмов, чтобы снизить риск манипулятивного воздействия на уязвимые группы потребителей и обеспечить возможность общественного и экспертного контроля.

Для потребителей и объединений потребителей. В условиях усложнения мотивационной структуры и усиления роли алгоритмически формируемых стимулов возрастает значимость финансовой грамотности и осознанности потребителей, включая понимание того, как работают программы лояльности, персонализированные рекомендации и промо-акции. Объединения потребителей, образовательные и просветительские организации могут способствовать формированию навыков критического анализа онлайн-предложений: умению сравнивать общую стоимость владения, оценивать надёжность продавца и платформы, распознавать агрессивные маркетинговые практики и избегать избыточного потребления. Рекомендуется развивать программы цифровой и финансовой грамотности, ориентированные на разные возрастные и социальные группы, с акцентом на понимание принципов работы маркетплейсов, алгоритмических рекомендаций и рисков, связанных с накоплением цифровых следов и использованием персональных данных в целях таргетинга. Участие потребительских объединений в обсуждении регуляторных инициатив и в общественном мониторинге практик маркетплейсов может стать важным механизмом балансировки интересов пользователей, платформ и государства, способствуя повышению прозрачности и ответственности всех участников рынка.

Ограничения исследования и направления дальнейших исследований

Ограничения исследования. Во-первых, выборка исследования сформирована из активных пользователей маркетплейсов, регулярно совершающих онлайн-покупки, что ограничивает возможность прямой экстраполяции результатов на всю совокупность потребителей, включающую эпизодических и «офлайн-ориентированных» пользователей. Во-вторых, применённая стратегия рекрутирования (онлайн-анкета, распространение через социальные сети и тематические сообщества) приводит к несколько завышенной доле респондентов с повышенной цифровой компетентностью и проживающих в крупных городах, что может усиливать зафиксированную роль цифровых и сервисных мотивов. В-третьих, исследование опирается на самоотчёты респондентов, что связано с риском субъективных искажений восприятия мотивов и частоты использования отдельных сервисных и промо-инструментов.

Направления дальнейших исследований. Перспективным представляется проведение репрезентативных количественных исследований с использованием стратифицированных выборок по регионам, типам населённых пунктов и социально-демографическим характеристикам, что позволит уточнить мотивационные профили менее активных и впервые вовлекающихся в онлайн-торговлю потребителей. Дополнительного внимания требует анализ динамики мотивов во времени, включая панельные исследования и отслеживание изменений в поведении пользователей на фоне макроэкономических шоков, регуляторных новаций и технологических изменений на самих платформах. Отдельным направлением исследований может стать углублённое изучение конкретных элементов архитектуры маркетплейсов (алгоритмов рекомендаций, интерфейсных решений, программ лояльности) и их причинного влияния на формирование стилей поведения, что предполагает использование экспериментальных и квазиэкспериментальных методов.

Библиография

1. Голова Е. Е., Баранова И. В. Интернет-торговля в России: особенности и перспективы // Фундаментальные исследования. 2020. № 12. С. 46-51. DOI: 10.17513/fr.42907. EDN: FUPLKN.
2. Ajupov A., Sherstobitova A., Syrotiuk S., Karataev A. International Science Conference SPbWOSCE-2018 “Business Technologies for Sustainable Urban Development”. E3S Web of Conferences. 2019. Vol. 110. Art. 02040. DOI: 10.1051/e3sconf/201911002040. EDN: KSHLVD.
3. Sergeev A., Akhmetshina L., Grabovyy K. International Science Conference SPbWOSCE-2018 “Business Technologies for Sustainable Urban Development”. E3S Web of Conferences. 2019. Vol. 110. Art. 02153. DOI: 10.1051/e3sconf/201911002153. EDN: SRFSZF.
4. Mecke A., Lee I., Baker J. R. Jr., Banaszak Holl M. M., Orr B. G. Eur. Phys. J. E. 2004. Vol. 14. P. 7-14. DOI: 10.1140/epje/i2003-10087-5. EDN: XPHJTV.
5. Kravchenko O., Leshchenko M., Marushchak D., Vdovychenko Y., Boguslavska S. Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy. SHS Web of Conferences. 2019. Vol. 65. Art. 07004. DOI: 10.1051/shsconf/20196507004.
6. Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L. Environmental and Resource Economics. E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 164. Art. 09016. DOI: 10.1051/e3sconf/202016409016. EDN: PUIIPD.
7. Yoshida J. The economic depreciation of real estate: Cross-sectional variations and their return implications // Pacific-Basin Finance Journal. 2020. Vol. 61. Art. 101290. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101290. EDN: KJGNRS.
8. Martín-Peña M., Sánchez-López J., Díaz-Garrido E. Servitization and digitalization in manufacturing: The influence on firm performance // Journal of Business & Industrial Marketing. 2020. Vol. 35. No. 3. P. 564-574. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0400.
9. Fang E., Palmatier W. R., Steenkamp J.-B. E. Effect of service transition strategy on firm value // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72. P. 1-14. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1.
10. Pirogova O., Plotnikov V., Popovic Z. et al. The multi-level model of the service enterprises human capital value // In: TransSiberia 2019. AISC. 2020. Vol. 1116. P. 738-747. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37919-3_73. EDN: VTMMNE.
11. Salisu A. A., Raheem I. D., Ndako U. B. The inflation hedging properties of gold, stocks and real estate: A comparative analysis // Resources Policy. 2020. Vol. 66. Art. 101605. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101605. EDN: BWLFIK.
12. Li Ya., Zhu D., Zhao J., Zheng X., Zhang L. Effect of the housing purchase restriction policy on the real estate market: Evidence from a typical suburb of Beijing, China // Land Use Policy. 2020. Vol. 94. Art. 104528. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104528.

EDN: DOFNSP.
13. Pastory E. Real estate announcements monitoring dataset for Latvia 2018 // Data in Brief. 2020. Vol. 28. Art. 105064. https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.105064. EDN: SUUUMY.
14. Магомедова Р. Н. Трансформация потребительского поведения на рынке e-commerce // Вопросы управления. 2023. № 6 (85). С. 20-34. DOI: 10.17835. EDN: DRVDWH.
15. Медиакоммуникации и интернет-маркетинг в условиях цифровой цивилизации : монография / под ред. Л. П. Шестеркиной, Л. К. Лободенко. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2020. 432 с.
16. Чекарь В. Н., Ворошилова Д. М. Оценка потребительских предпочтений как основной элемент стратегии реализации маркетинговых проектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2 (85). С. 174-176. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-2-174-176. EDN: WXACPU.
17. Медведева О. С. Основные модели потребительского поведения в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-3. С. 88-93. EDN: CQRKIE.
18. Злоказова Ю. В. Соотношение доходов и расходов как критерий иррациональности экономического поведения потребителя // На страже экономики. 2022. № 4 (23). С. 68-78. DOI: 10.36511/2588-0071-2022-4-68-78. EDN: LMEOBT.
19. Позняковская А. И., Никитина О. И. Цифровизация личности // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). 2020. № 1. С. 545-547. EDN: RQTOEN.
20. Шумилина В. Е., Лагутин Д. А. Информационные технологии и медиатизация общества // Экономика России: проблемы, тенденции, прогнозы : сб. ст. по материалам междунар. науч.-практ. конф. (Мельбурн, 29 дек. 2021 г.). Мельбурн : AusPublishers, 2021. С. 98-106. DOI: 10.26526/conferencearticle_61cc296c2f4e38.40497971. EDN: UHCLNQ.
21. Третьяков О. В. Анализ факторов успеха создания, функционирования и развития цифровых экосистем в бизнесе // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 2. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_2_105. EDN: JMRNUA.
22. Каленов О. Е. Развитие концепции экосистем в экономике // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2021. Т. 18. № 1 (115). С. 37-46. DOI: 10.21686/2413-2829-2021-1-37-46. EDN: CZFNAU.
23. Габитова З. Р., Нигматуллина Р. А., Мавлиханов Р. А., Вагапова А. И. Потребительское поведение в условиях цифровизации в экономике // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4 (42). С. 13-18. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-13-18. EDN: UUJHOC.
24. Бухт Р., Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2. С. 143-172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07. EDN: YXBNWX.
25. Аликперова Н. В. Поведение потребителей: современные реалии и глобальные тренды // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. Т. 9. № 4 (40). С. 46-51. DOI: 10.26794/2226-7867-2019-9-4-46-51. EDN: DZKTWB.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным ростом онлайн торговли,

развитием онлайн систем, поддерживающих данный формат экономической деятельности. Масштабная вовлеченность потребителей в деятельность маркетплейсов требует специального анализа с разных точек зрения, включая экономическую эффективность торговли, соблюдение прав потребителей и их мотивацию.

Предметом данного исследования являются мотивы потребительского поведения в современной цифровой реальности.

Методология исследования представлена совокупностью методов, объединяющих возможности приемов социологии, экономики, эконометрики.

Научная новизна присуща представленному исследованию, поскольку включает опрос потребительского мнения и выводы, полученные по его результатам. Выявлены стили поведения потребителей, приведено их описание. Подчеркнем, что исследования торговых онлайн пространств очень востребованы, их следует рассматривать как ответ на вызовы времени и новых технологий.

Работа выполнена в научном стиле, имеет определенную структуру, однако, этот аспект нуждается в доработке. Содержание соответствует заявленной теме, но для того, чтобы статья считалась завершенной, исследование необходимо углубить.

Библиография представлена источниками на русском и иностранном языках. Ее следует считать достаточной. При этом, в случае доработки статьи список может пополниться иными источниками.

Апелляция к оппонентам имеет место, однако, конкретные авторы по ходу текста не названы. Это следует считать недостатком.

Представленный материал выполнен на очень актуальную тему, имеющую широкий охват участников, общественной жизни. Работ, которые охватывали бы анализ деятельности онлайн платформ, пока еще не так много. В связи с этим, она будет интересна читательской аудитории.

К статье могут быть даны следующие замечания:

- необходимо структурировать Введение в разрезе актуальности проблемы, цели и задач исследования, научных методов, используемых для его проведения, предмета и объекта исследования, ожидаемых результатов. Теоретический обзор является частью текста публикации, а не Введения, как у автора;

- несмотря на ракурс исследования, автор не упоминает ни одного закона, нормативного документа, регулирующего защиту прав потребителей, онлайн торговлю в России, что сказывается на глубине раскрытия темы;

- следует отформатировать оформление таблиц (отцентрировать названия столбцов, межстрочные интервалы и т.д.). В тексте отсутствует ссылка на таблицу 1;

- автор делает ссылки по тексту работы, но не называет ни одного автора. Данный подход следует скорректировать;

- статья представляется недостаточной по объему. Автору следует развить свое исследование. Возможно, уже в рамках данной работы автор сможет сформулировать свои рекомендации в разрезе участников отношений (маркетплейсы, регуляторы, производители, иные звенья), которые пока обозначил тезисно.

Статья может быть принята к публикации, однако, после существенной доработки.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного

Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным ростом онлайн торговли, развитием онлайн систем, поддерживающих данный формат экономической деятельности. Масштабная вовлеченность потребителей в деятельность маркетплейсов требует специального анализа с разных точек зрения, включая экономическую эффективность торговли, соблюдение прав потребителей и их мотивацию.
Предметом данного исследования являются мотивы потребительского поведения в современной цифровой реальности.
Методология исследования представлена совокупностью методов, объединяющих возможности приемов социологии, экономики, эконометрики. Согласно позиции автора, привлечены количественные и качественные методы.
Научная новизна присуща представленному исследованию, поскольку включает опрос потребительского мнения и выводы, полученные по его результатам. Выявлены стили поведения потребителей, приведено их описание. Подчеркнем, что исследования торговых онлайн пространств очень востребованы, их следует рассматривать как ответ на вызовы времени и новых технологий. Считаем, что автор объективно оценивает функционирование цифровых платформ, организующих торговлю, распространяющих информацию, необходимую потребителям для принятия решения о приобретении товара.
Работа выполнена в научном стиле, имеет определенную структуру, однако, этот аспект нуждается в доработке. Содержание соответствует заявленной теме, включает специальную терминологию, свойственную заявленной теме.
Библиография представлена источниками на русском и иностранном языках. Ее следует считать достаточной. При этом, в случае продолжения исследования список может пополниться иными источниками, а данные послужат отправной точкой.
Апелляция к оппонентам имеет место, по ходу текста названы конкретные авторы. Выявлены весьма ценные выводы, полученные по результатам иных исследований. Очевидно, что перспективы исследования темы связаны с совершенствованием обязательств маркетплейсов и продавцов по защите прав интеллектуальной собственности, регулированию ответственности участников онлайн торговли. Социо-психологические факторы удаленной торговли также требуют глубокого анализа.
Представленный материал выполнен на очень актуальную тему, имеющую широкий охват участников, общественной жизни. Работ, которые охватывали бы анализ деятельности онлайн платформ, пока еще не так много. В связи с этим, она будет интересна читательской аудитории.
Автор осуществил следующие доработки:
- введение структурировано по тем элементам, которые предусмотрены для научной работы. Теоретический обзор стал частью текста публикации;
- таблицы отформатированы, упоминание таблиц в тексте приведено;
- автор наполнил текст обзором мнений ряда исследователей;
- статья увеличена по объему. Доработки, проведенные автором, не просто добавили текста, а были направлены на развитие исследования, расширение вклада исследователя в изучение вопроса. Рекомендация, включавшая формулировку рекомендаций в разрезе участников отношений (маркетплейсы, регуляторы, производители, иные звенья), была принята во внимание, положения приведены и раскрыты.
Статья может быть принята к публикации.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Ширинкина Е.В., Ямпольская Н.Ю. Банкротство и несостоятельность предприятия: контент-анализ, общее и различия // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77136 EDN: SCAVQU URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77136

Банкротство и несостоятельность предприятия: контент-анализ, общее и различия

Ширинкина Елена Викторовна

доктор экономических наук

доцент; кафедра менеджмента и бизнеса; Сургутский государственный университет
заведующий кафедрой; Сургутский государственный университет

628412, Россия, Тюменская область, г. Сургут, ул. Ленина, 1, каб. 510

shirinkina86@yandex.ru

Ямпольская Наталья Юрьевна

ORCID: 0009-0002-0056-3631

доктор экономических наук

доцент; кафедра экономики, учета и финансов; Сургутский государственный университет

628403, Россия, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра, г. Сургут, пр-кт Ленина, д. 1

njura69@list.ru

Статья из рубрики "Проблемы прогнозирования"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77136

EDN:

SCAVQU

Дата направления статьи в редакцию:

06-12-2025

Дата публикации:

29-12-2025

Аннотация: Предметом исследования является управление несостоятельностью в процессе антикризисного управления. Объектом исследования является контент-анализ дефиниций несостоятельности, банкротства предприятий, как последовательное

ориентированное взаимодействие людей, направленное на строго обозначенные совокупные, конечные результаты деятельности. Такой результат становится источником реализации общего интереса и средством удовлетворения потребности всех субъектов хозяйствования. В исследовании предлагается авторское толкование и определение несостоятельности и банкротства предприятий, как элемента системы антикризисного управления предприятий, поскольку пренебрежительное отношение к управлению в условиях кризиса, распределение бытовых навыков их измерения, в принятии хозяйственных решений, прогнозировании и т.п. приводит к снижению результативности хозяйствования. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные труды зарубежных и отечественных учёных, посвящённые несостоятельности и банкротству предприятий в системе антикризисного управления и факторам, влияющим на развитие вероятности банкротства. Обобщены теоретические и практические подходы к толкованию термина "несостоятельность" и "банкротство", на этой основе определена понятийная система, проведен сравнительный анализ данных дефиниций. Дана авторская интерпретация понятия "несостоятельности", проведена его идентификация применительно к финансовым отношениям системы антикризисного управления предприятия, а также уточнено понятие банкротства с учётом возрастающей неопределенности внешней и внутренней среды, необходимости его прогнозирования и предвидения. Достоверность и обоснованность научных выводов, положений, и рекомендаций базируется на широком использовании структурно-логического, эмпирического и экономико-математического методов исследования, а также согласованностью частных результатов с основополагающими принципами и базовыми положениями научных концепций. Теоретико – методологические результаты исследований были подтверждены в ходе проведенного контент-анализа.

Ключевые слова:

несостоятельность, банкротство, риск, неопределенность, предприятия, управление, эффективность, диагностика, оценка, методы

Введение.

Управление несостоятельностью в процессе антикризисного управления – последовательное ориентированное взаимодействие людей, направленное на строго обозначенные совокупные, конечные результаты деятельности. Такой результат становится источником реализации общего интереса и средством удовлетворения потребности всех субъектов хозяйствования. Управление несостоятельностью не возможно без достоверных и полных сведений об объекте, полученных путем измерений. Пренебрежительное отношение к управлению в условиях кризиса, распределение бытовых навыков их измерения, в принятии хозяйственных решений, прогнозировании и т.п. приводит к снижению результативности хозяйствования. Предмет исследования – организация процесса банкротства на предприятиях. Оценка несостоятельности предполагает необходимость в совершенствовании и упорядочении аналитической информации. В связи с тем, что в процесс банкротства затрагивает интересы всех субъектов хозяйствования, то возникает потребность в точном толковании и определении несостоятельности и банкротства предприятий, как элемента системы антикризисного управления предприятий. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные труды зарубежных и отечественных учёных, посвящённые несостоятельности и банкротству предприятий в системе антикризисного управления и

факторам, влияющим на развитие вероятности банкротства. Обобщены теоретические и практические подходы к толкованию термина "несостоятельность" и "банкротство", на этой основе определена понятийная система, проведен сравнительный анализ данных дефиниций. Дана авторская интерпретация понятия "несостоятельности", проведена его идентификация применительно к финансовым отношениям системы антикризисного управления предприятия, а также уточнено понятие банкротства с учётом возрастающей неопределенности внешней и внутренней среды, необходимости его прогнозирования и предвидения. Достоверность и обоснованность научных выводов, положений, и рекомендаций базируется на широком использовании структурно-логического, эмпирического и экономико-математического методов исследования, а также согласованностью частных результатов с основополагающими принципами и базовыми положениями научных концепций. Теоретико – методологические результаты исследований были подтверждены в ходе проведенного контент-анализа.

Основная часть.

Переход РФ к рыночным условиям хозяйствования обусловил возрождение института, регулирующего несостоятельность (банкротство). В аспектах существования плановой системы управления экономикой, разрешавшей активность заблаговременно неприбыльных организаций, он был не применим. Между тем беспристрастным следствием финансового становления общества по рыночной модели считается то, что непрерывно какая-то дробь финансовой инфраструктуры встречается с экономическими затруднениями, которые она уже не в состоянии без помощи других справиться. Несостоятельность (банкротство), как процесс, является обратной стороной предпринимательской деятельности, неотъемлемым процессом и элементом рыночной экономики. Все субъекты хозяйствования, в том числе и большие организации, не могут иметь все шансы избежать риска несостоятельности (банкротства). Пример тому – несостоятельность (банкротство) узнаваемых как русских, этак и зарубежных холдингов.

В научном мире экономической и юридической сфере, происходят дискуссии на тему схожести и различия понятий банкротства и несостоятельности: некоторые авторы, также как и закон утверждают, что данные понятия тождественны, другая же группа авторов считает, что они совершенно разные. Попытаемся разобраться в вопросе. Сначала рассмотрим юридическую сторону данной темы. Закон «О несостоятельности (банкротстве)» не различает понятия банкротство и несостоятельность, считая их синонимичными. Некоторые авторы считают, что такая практика сформировалась вследствие влияния англо-саксонской правовой модели, в котором данные понятия отождествляются.

Многие российские ученые – правоведы утверждают, что эти категории имеют тесную взаимосвязь, так к примеру, Е.В. Черникова [1], отмечает, что данные термины имеют одну основу – неплатежеспособность. Тем не менее, большинство авторов, считают, что, не смотря на указанную в законе идентичность категорий несостоятельности и банкротства, они имеют разный смысл. Во-первых, в доказательство данного мнения говорит, что банкротство – «относится к уголовному праву, так как подразумевает нанесение вреда кредиторам», а несостоятельность к административному – «неплатежеспособное состояние должника». Во-вторых, отмечает, что законодатель, определяя данные понятия синонимичными, «путает признаки банкротства и несостоятельности», а также « банкротство имеет более узкий характер, а несостоятельность более широкий». В – третьих, свидетельствует о том, что данные понятия имеют причинно-следственную связь, и поэтому не могут иметь равное понятие:

«Несостоятельность является основой и предпосылкой банкротства. Несостоятельность еще не факт банкротства и не всегда может приводить к судебному признанию банкротства».

Нам наиболее близкой является позиция авторов, в которой с юридической точки зрения, несостоятельность и банкротство – абсолютно разные, не синонимичные понятия. Основными аргументами для принятия данной теории для нас являлось определение банкротства как категории, относящемуся к уголовному праву. Многие авторы, преследующие юридическую концепцию, не сравнивают понятия неплатёжеспособности, несостоятельности и банкротства. Они говорят о том, что неплатежеспособность – «внешняя сторона несостоятельности» [2].

Проанализируем понятия с экономической позиции. Большинство авторов, с экономической точки зрения разделяют понятия банкротство, несостоятельность и неплатёжеспособность [3,4]. Во-первых, при банкротстве предприятие признается экономически неэффективным и ликвидируется, если же предприятия признается несостоятельным, то ему назначаются определенные меры финансового оздоровления. Во-вторых, внутреннее содержание несостоятельности является сложным экономическим явлением и всегда отражает неэффективное управление бизнесом, тогда как внешней формой несостоятельности является неплатежеспособность. Любое изменение внешней формы (неплатежеспособности бизнеса) производно от изменений внутреннего содержания (эффективности бизнеса). Организация должна быть уверена в том, что партнеры надежны и экономически состоятельны. Иначе, может быть возможность использования механизмов банкротства неплатежеспособных должников. В связи с этим руководители предприятий в основу своих работ должны будут ставить антикризисное управление своим предприятием в связи с избеганием существующего банкротства, а при угрозе банкротства найти возможности, чтобы финансово его оздоровить. Соответственно они обязаны уметь определять плохое финансовое положение предприятий и при нужде прибегнуть в судебном порядке к процедуре банкротства к должникам.

За рубежом процессы банкротства используются лишь при абсолютной неплатежеспособности. Этот простой подход несостоятельности в невозможности вовремя выполнять свое обязательство приводит к подмене несостоятельности хозяйствующих субъектов его внешней формы. По нашему мнению, несостоятельность — это предпринимательская деятельность, у которой объем накопленных ликвидных средств за время функционирования является недостаточным для удовлетворения всех существующих требований и финансирования своего производства, при этом норма прибыльности на капитал будет иметь тенденции на понижение и приблизится к нулю. Несостоятельность, качественная характеристика неэффективной деятельности, внешняя сторона которой будет выступать неплатежеспособность, то есть невозможность должников выполнять свое обязательство и удовлетворять на нужную дату, которая могла бы закончиться банкротством или финансовым оздоровлением. Признаками несостоятельности является: размер долгов за выполняемую работу, товар и за оказания услуг; сумма займов, учитывая проценты; объем задолженностей, которые образовались в итоге не основательных обогащений; суммы задолженностей, которые возникли за счет причинённого вреда имуществам кредиторов.

По мнению Гончаровой К. Р.: «Предприятие считается неплатежеспособным, если оно неспособно расплачиваться по любым обязательствам. В отличие от неплатежеспособности, банкротство – термин юридический, т.е. установленный

нормативными документами. Должник может быть признан банкротом только на базе вынесения решения арбитражного суда. Закон не разделяет предприятия по отраслям и, значит, промышленные предприятия обладают равными условиями с предприятиями торговли и сферы услуг в ситуации банкротства» [5]. Здесь вновь появляется три термина: неплатежеспособность, несостоятельность и банкротство.

По мнению множества специалистов, проводимых исследования в сфере риск-менеджмента и управления финансами категория «кризис» тесно взаимосвязан с понятием «банкротство». Так, принято полагать, что слово "банкрот" происходит со времен средневековой Италии (bankarupta - перевернутая скамья). Вместе с тем, есть мнения авторов, которые приписывали ему немецкое звучание - bankrott, другие - французское - banqueroute, третьи - bank broken или bench broken в переводе с английского. С учетом такого разнообразия словесных трансляций и идентификаций, категорийная сущность постоянна - крах, прекращение дела, конец функционирования в ранее существующей прежней форме. С вышеизложенной смысловой нагрузкой по данной категории согласны авторы практического менеджмента, так как это позволяет упростить передачу релевантной информации.

В соответствии с действующим Законом РФ «О несостоятельности» категория банкротство определяется, как признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Как видно из данного определения, «несостоятельность» и «банкротство» в соответствии с этим используются в синонимичном употреблении. Например, в Федеральном законе от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» понятие «банкротство» используется в скобках после категории «несостоятельность». Следовательно, очевидно отождествление данных терминов. Вместе с тем, синонимирование данных категорий не является правильным подходом к разрешению сущностной проблемы их взаимосвязи.

По мнению Мыцких Н. под категорией «банкротство» определяется процедура, которая применяется к предприятию – должнику и направлена на оценку текущего финансового состояния, а также разработку мероприятий по повышению финансового состояния, однако, если внедрение таких мероприятий не приведет к восстановлению, то удовлетворение обязательств кредиторов несостоятельного должника будет невозможным» [6]. Распространено мнение, что банкротством признается такое состояние организации, когда происходит ликвидация должника в статусе юридического лица, при этом собственники предприятия - должника перестают быть ими [7,8]. В реальной практике банкротство не должно означать лишь ликвидацию предприятия, так к а к банкротство необходимо рассматривать как средство, которое провоцирует предприятие встать на ноги. Можно согласится с мнением, что под несостоятельностью трактовал «…состояние недостаточности имущества предприятия-должника для удовлетворения требований кредиторов, а банкротство – это неосторожное или причинение заведомо умышленно несостоятельным должником ущерба кредитору путем уменьшения или укрытия имущества». Очевидно, что банкротство это есть уголовная составляющая тех гражданских правоотношений, трактуемое несостоятельностью.

Сущность банкротства являет строго узко специальное понятие, которое описывает частный случай несостоятельности, при котором неплатежеспособное предприятие совершает уголовнонаказуемые действия, наносимые ущерб своим кредиторам. Следовательно, очевидно, что между этими категориями имеются определенные различия.

Золоторубова Н.А.[9] утверждает, что несостоятельность – это неспособность предприятия выполнять обязательства по оплате обязательных платежей и осуществлять финансирование основной деятельности. Под банкротством необходимо понимать неспособность предприятия, документально подтвержденную, оплачивать собственные долговые обязанности. Куркин Е.А.[10] пишет, что банкротство - есть долговая несостоятельность предприятия, при этом величина долговых платежей превышают размер всего имущества и структура баланса становится неудовлетворительной. Очевидно, исходя из проведенного аналитического обзора литературы, что основным признаком несостоятельности как в законе, является неспособность исполнять обязательства по уплате кредиторов.

В странах США и Западной Европы, где законодательство о несостоятельности действует и постоянно совершенствуется столетиями, понятие неплатежеспособность также является синонимирующим понятием банкротства. Так, признать компанию неплатежеспособной в соответствии с российском законодательством о несостоятельности является первым этапом в проводимой процедуре, вместе с тем, она оборачивается для предприятия тяжелыми последствиями. В частности, после того, как компания признана неплатежеспособной, она заносится в специальный реестр, где отражаются все неплатежеспособные организации. Прямым последствием этого является ухудшение рыночной репутации предприятия, в частности, грозит потерей партнеров, сложностью получения кредитов, сменой руководства и возможным наступлением непосредственно самого факта банкротства.

В этой связи, рассмотрим некоторые трактовки несостоятельности, отражаемые в законодательных актах различных стран. Так, в соответствии с американским законодательством под термином «несостоятельность» или «банкротство» определяют «Bankruptcy is a legal status of a person or other entity that cannot repay the debts it owes to creditors. In most jurisdictions, bankruptcy is imposed by a court order, often initiated by the debtor» (оригинальное определение). Перевод данного определения гласит, что несостоятельность (банкротство) – это есть признание бедным (дословный перевод), т.е банкротом должника, который не может удовлетворять в полном объёме обязательства кредиторов и исполнять обязательства по государственным платежам [11]. В Российской Федерации в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» под несостоятельностью (банкротством) компании определяют «невозможность выполнения требований кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), в том числе невозможность уплатить государственные выплаты в бюджет и внебюджетные фонды, так как обязательства должника превышают стоимость его имущества, а показатели его баланса имеют неудовлетворительную структуру».

На данный момент ученые в экономической и юридической литературе разделяют ряд видов банкротства, где также категории «банкротство» и «несостоятельность» употребляются как синонимы:

1. Банкротство реальное, которое проявляется в таком уровне несостоятельности, если предприятие никак не способно возобновить свою устойчивость и реализовать обязательства согласно платежам в силу реальной утраты своего капитала. В случае если степень пребывающего в распоряжении компании капитала опускается вплоть до катастрофической отметки и компания не имеет возможность далее реализовывать успешную хозяйственную деятельность, в таком случае, скорее всего, ее признают банкротом.

2. Банкротство техническое имеет место в ситуации, когда организация содержит существенные просрочки согласно дебиторской задолженности, что существенно превосходит объемы кредиторской задолженности, вместе с тем, существующая сумма пребывающих в распоряжении компании активов значительно больше, чем финансовые обязательства компании, то этот вид несостоятельности определяют как техническое банкротство. Как правило, подобная несостоятельность не проводит к юридическому банкротству предприятия, при этом умелое управление может посодействовать компании преодолеть тяжелые времена.

3. Банкротство умышленное возникает в случае неестественно созданной несостоятельности совершается недобросовестное овладение имуществом. Чаще всего подобным методом совершается недружественное слияние либо уничтожение компаний. К данному типу несостоятельности приводит намеренное повышение управлением неплатежеспособности компании либо причинение умышленного финансового убытка из-за умышленного неэффективного управления.

4. Банкротство фиктивное существует, если предприятие объявляет себя банкротом заведомо ложно с целью умышленного введения кредиторов в заблуждение. Зачастую это проводится для того, чтобы получить отсрочку по долгам, однако подобные действия в соответствии с законом РФ преследуются в криминальном порядке.

По мнению других авторов: «Банкротство организации - итог общего действия внешних и внутренних неблагоприятных причин. В развитых государствах с устойчивыми политической и финансовой системами на экономическое положение организации в большей степени влияют внутренние причины. Знание организации приноровиться к изменению научно-технических, финансовых и соц. причин работает залогом не только ее выживания, однако и процветания». «Thus, in cases of insolvency (bankruptcy) is not delineated the concept of "insolvency" and "bankruptcy", it greatly increases the likelihood of a wealthy recognition of the debtor bankrupt» - Перевод данного предложения заключается в том, что при ведении дел о несостоятельности (банкротстве) не существует четких границ категорий несостоятельности и банкротства, это значительно увеличивает вероятность признания состоятельного предприятия-должника банкротом». Категория неплатежеспособность трактуется также, как невозможность организации выполнять свои.

В свою очередь под риском неплатежеспособности понимается то, что компания не в силах исполнять свои обязанности перед контрагентами в силу недостатка наличных средств. В составе основных факторов, влияющих на ситуацию несостоятельности, можно назвать невозможность предприятия привлекать заемные средства и самостоятельно вести контроль за денежным потоком посредством трансформации низколиквидных активов в высоколиквидные.

Очевидно, что не во всех определениях, которые дают нормативно – законодательные акты говорится о том, что несостоятельность обязательно присваивается через суд. Следовательно, для обозначения одного явления используются два термина: несостоятельность и банкротство. Данное замещение одного определения другим появилось, благодаря влиянию законодательства европейских стан, где эти термины употребляются с нормативно-правовых актов, следует изучить сущность несостоятельности с точки зрения разных авторов, как зарубежных, так и отечественных [11,12,13].

В соответствии с Гражданском кодексом Российской Федерации (ст. 25,65) прописаны те

субъекты хозяйствования, которые могут признать несостоятельными. Так, несостоятельными признаются и юридические, и физические лица, при чем, только по решению суда, вместе с тем, казенные, государственные организации и политические партии, не могут быть признаны таковыми, так как не относятся к этим предприятиям. Государственная компания может быть признана несостоятельной (банкротом), если это прописано в федеральном законе, где отражаются все условия. Вместе с тем, под эту категорию попадают некоторые фонды или ассоциации, в частности, данные организации признаются несостоятельными (банкротами), если это установлено законом, устанавливаемый порядок создания этих организаций и их деятельности. Вместе с тем, законодательство определяет отдельные признаки несостоятельности для физических и юридических лиц. Так, гражданин признается несостоятельным при наличии соответствующих обязательств, если они не выполнены им в течение трех месяцев с даты установленной уплаты, при этом сумма этих обязательств имеет превышение стоимости принадлежащего ему имущества. Юридические лица считаются несостоятельными при просрочке их обязательств три и более месяцев.

Поэтому далее в исследовании предметом выступает категория «несостоятельность предприятия». В этой связи выделяем следующие признаки несостоятельности:

1) не выплата непременных платежей либо валютных обязательств по истечению срока в 3 месяца после даты их назначенной выплаты;

2) если сумма обязательств превосходит цену принадлежащего имущества. Первый признак используется к юридическим лицам. Совокупность двух показателей к индивидуальным предпринимателям.

Целесообразно классифицировать существующие виды несостоятельности:

1) настоящая, при которой имеется отсутствие способности возобновления платежеспособности во взаимосвязи с утратами денежных средств;

2) временное (относительное), значащее превышение актива над пассивом равновесия, присутствие великий дебиторской задолженности. Но, имеется шанс восстановления платежеспособности;

3) преднамеренное, которое подразумевает преднамеренное создание либо повышение неплатежеспособности владельцем либо управляющим в собственных целях;

4) фиктивное, предполагающее заранее неправильное объявление о несостоятельности.

Исследование несостоятельности базируется на основе оценки денежного расположения организации. Важные аспекты при оценке несостоятельности компании содержат качественный и количественный анализы. Термины несостоятельности и банкротства в некоторых странах используются в разных трактовках. В таких странах, как США и Республика Казахстан в своих законодательно-нормативных актах формулируют определением банкротства все возникшие случаи несостоятельности.

В зарубежных странах несостоятельность компаний будут определять такие критерии [13-15]:

а) в Германии - если не оплатил по истечению одного месяца сумму, которая превышает ликвидные активы;

б) в Великобритании- чтобы провести процедуру несостоятельности субъект обязан иметь

долг 750 фунтов стерлингов по единому или нескольким задолженностям;

в) в США- чтобы признать предпринимателей несостоятельными у них должен быть долг в размере 5 000 $;

г) в Румынии крайняя дата не выплаты составляет один месяц; д) в Польше, Чехии несостоятельность действует дольше, чем в остальных странах·

Таким очевидно, что в зарубежной практике несостоятельность определена неспособностью выполнить своё обязательство по платежу кредитора на протяжении долгого срока.

Признаками, по которым оцениваются несостоятельность какой - либо организации, являются формальными и неформальными. Формальный признак это неплатежеспособность. Неформальный признак, определяет предбанкротную ситуацию компаний, признаки надо рассматривать в сумме. Эти критерии вероятного банкротства являются основанием для более детальной диагностики ситуаций как со стороны руководства компаний, так и со сторон аудиторской и финансовой структуры. Субъекты, которые заинтересованы в оценивании финансового хозяйственного состояния предприятий являются их акционеры, клиенты, кредиторы и нанимаемый персонал.

В зависимости от полученных значений данных показателей, являющихся характеристиками, определяется тот факт, есть ли у предприятия возможность реального восстановления или, напротив, вероятность утраты существующей платежеспособности организации.

В настоящее время единая система нормативных критериев оценивания несостоятельности отсутствует. Так, ранее, в составе показателей с целью проведения диагностирования несостоятельности была определена в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 498 от 20.05.1994 "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)". Вместе с тем, в настоящее время данное постановление отменено. Так, в соответствии с ним и методическим положением по оценке состоятельности и определению недостаточности структуры баланса № 31-р от 21.08.1994 такая диагностика проводится на базе следующих показателей, к которым относят коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами. Расчет вышеуказанных коэффициентов проводятся с учетом изменений в бухгалтерской отчетности.

Определение состоятельности осуществляется на основе баланса предприятия, который должен быть заверен в налоговой службе в соответствии с регистрацией организации. Показатель -коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как соотношение суммарной стоимости оборотных активов, находящихся в наличии у предприятия, такие как запасы, средства на валютных и иных счетах и других оборотных активов, к наиболее срочным платежам компании в виде разных кредиторских задолженностей. Этот коэффициент устанавливает общую обеспеченность предприятия оборотными активами для ведения основного вида деятельности для того, чтобы и погасить кредиторскую задолженность. Норма данного критерия должна быть больше 2, что считается несколько завышенным, в этой связи оправданно при обстоятельствах, когда постоянно существует недостаток оборотных активов, по нашему мнению, нормальным уровнем этого показателя можно считать, большим или равным 1,5. Очевидно, что такой критерий -коэффициент обеспеченности позволяет определить наличие своих оборотных

средств, которые нужны для его состоятельности. Показатель обеспеченности определяется как соотношение собственных оборотных активов ко всей сумме оборотных средств, что находятся в наличии у компании, при этом нормальным является значение, равное или большее 0,1.

Балансовая структура компании считается неудовлетворительной, а само предприятие несостоятельным, если уровень текущей ликвидности меньше 2, а коэффициент обеспеченности меньше 0, 1. В такой ситуации необходимо определить, существует ли у хозяйствующего субъекта реальная возможность восстановления своей платежеспособности, с этой целью проводится расчет коэффициента восстановления платежеспособности. Так, если данный значение коэффициента получится больше 1,0, в таком случае, это указывает о действительной способности компании возобновить платежеспособность. В случае, если текущая ликвидность и показатель обеспеченности имеют значения, которые в рамках нормативных, то структура баланса компании считается удовлетворительной, при этом нужно рассчитать коэффициент утраты платежеспособности за период, установленный равным 3 месяцам. Так, структура баланса признается удовлетворительной, однако показатель утраты платежеспособности имеет значение, меньшее 1, то в таком случае может быть принято решение о том, что организация в ближайшее период не сумеет выполнить собственные обязательства по долгам кредиторов (об утрате платежеспособности предприятия). В случае, если имеются причины признать балансовую структуру неудовлетворительной, но у предприятия выявляется реальная вероятность возобновить свою платежеспособность в установленные сроки, при этом принимается постановление об отсрочке за период шести месяцев признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – банкротом.

Рассчитывая эти коэффициенты-показатели, принимают во внимание задолженность государства перед организацией, с этой целью необходимо определить общий объем кредиторских задолженностей, скорректированной на значение, равное платежам по долгам перед предприятием, а величина государственной задолженности должна быть вычтена из величины дебиторских задолженностей. Величина обслуживания задолженности страны перед предприятием учитывается согласно ключевой ставке Центрального Банка России, который предусматривает степень инфляции. Корректировка коэффициента ликвидности дает возможность оценивания того, как государственная задолженность влияет на состояние предприятия. В случае если значение откорректированного с учетом госдолга коэффициента больше или равно 2, в таком случае признается, что существующая неплатежеспособность компании прямопропорционально связана с существующей госзадолженностью.

На основе этих расчетов необходимо принять следующие решения:

1) об определении балансовой структуры неудовлетворительной, а компанию – неплатежеспособной;

2) о наличии реальной способности у предприятия-должника возобновить собственную платежеспособность;

3) о реальной способности утраты существующей платежеспособности, если организация в ближайшие три месяца не сумеет выполнить собственные обязательства.

Для установления несостоятельности проводится оценка структуры баланса неплатежеспособного предприятия. При этом особую роль представляет система критериев - показателей. Таким образом, все признаки несостоятельности

подразделяются на следующие группы (см. рисунок 1).

Рис. 1. Классификация признаков несостоятельности предприятия.

Степень состоятельности нами рекомендовано определять, включая, помимо существующих финансовых характеристик, показатели, к которые должны отражать уровень эффективности использования производственной мощности, тенденцию изменения объема произведенной и реализованной продукции, уровень эффективности использования трудовых ресурсов, основных источников сырья и материалов, уровень спроса на основные виды продукта, направленность изменения уровня использования оборотного капитала. Достоинство его заключается в достаточной системной и детальной характеристике несостоятельности, тем не менее, в качестве недостатков необходимо отметить такие, как сложность получения информативной доступности и трудности в сборе необходимой информации.

Результаты и их обсуждение.

На основе приведенных определений мы можем сделать следующий вывод о категориальной сущности банкротства. Итак, банкротство-это, прежде всего, юридический термин, характеризующий состояние предприятия, оказавшегося неспособным выплачивать свои долги. Причиной тому служит ситуация, когда снижается собственный капитал предприятия. Нужно периодически проводить диагностику состоятельности предприятия, чтоб своевременно принимать соответствующие меры по возникшим проблемам. Очевидно, что несостоятельность компании обусловливается его неспособностью в полном размере исполнять взятые на себя экономические обязательства и выплачивать текущие задолженности согласно обязательным платежам.

Анализ материалов показал, что многие авторы определяют понятия неплатежеспособности, несостоятельности и банкротства только с юридической или только с экономической позиций. Устоявшихся понятий данных терминов не существует. Лишь небольшая группа авторов рассматривает вышеперечисленные понятия с экономико-юридической точки зрения, что по-нашему мнению, является наиболее правильным, так как именно такой подход обеспечивает глубокое понимание темы. В рамках данной работы мы будем анализировать понятия с точки зрения экономико-юридического подхода.

Теперь сформулируем собственное определение несостоятельности. На наш взгляд, несостоятельность – это невозможность погасить свои долги, вместе с тем, несостоятельность может носить и временный характер и не всегда может закончиться признанием банкротства по суду. Следовательно, считается целесообразным в данном исследовании, что несостоятельность и банкротство - это не синонимы, а несостоятельность входит в понятие банкротства.

Нами в данном исследовании опровергается синонимирование категорий «несостоятельность» и «банкротство», мы отделяем категорию «несостоятельность» от неплатежеспособности. Предприятие считается неплатежеспособным, если оно неспособно расплачиваться по любым обязательствам. Несостоятельность – невозможность предприятия своими активами в их ликвидной форме покрывать существующие платежные обязательства, при этом в отличие от несостоятельности банкротство – термин юридический, т.е. установленный нормативными документами, должник может быть признан банкротом только на основании судебного решения арбитража. Если неплатежеспособность и несостоятельность являются критерием наличия финансового кризиса, то банкротство – финансово-правового кризиса. Таким образом, появляется три термина: неплатежеспособность, несостоятельность и банкротство. Для оценивания уровня риска несостоятельности предприятия ограничиться каким – либо одним критерием нельзя.

Библиография

1. Черникова Е.В. Понятия "несостоятельность" и "банкротство" сквозь призму взаимодействия и взаимозависимости гражданско-правовых и публично-правовых начал // Публично-правовое обозрение. 2025. № 2. С. 30-34. EDN: BNUVVU.
2. Баргеева А.А. Несостоятельность (банкротство) коммерческих юридических лиц // Инновационные научные исследования. 2024. № 4-1 (41). С. 119-127. DOI: 10.5281/zenodo.11561608. EDN: ASFHLU.
3. Дюженков Н.А., Иванова С.А. Доктринальные разграничения межотраслевых понятий "несостоятельность" и "банкротство" // Образование и право. 2022. № 4. С. 181-186. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-4-181-185. EDN: XTUCLL.

4. Петрова И.Л., Авраменко М.В. Соотношение понятий "несостоятельность" и "банкротство" в Российском законодательстве // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2024. № 5. С. 118-120. EDN: GYRFQH.
5. Гончарова К.Р. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц по законодательству Российской Федерации: вопросы теории и правоприменительной практики // Человек. Социум. Общество. 2024. № S1. С. 250-259. EDN: SNNYHY.
6. Мыцких Н. Неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство в новом законе о банкротстве: сравнительный анализ // Банковский вестник. 2023. № 2 (715). С. 43-51. EDN: RKCLAE.
7. Бондаренко А.Д. К вопросу о разграничении понятий "несостоятельность" и "банкротство" // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 12 (87). С. 267-274. EDN: JYUTAN.
8. Ожиганова Ю.Е. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц // Вестник Академии управления и производства. 2024. № 3. С. 292-297. EDN: KYKVMY.
9. Золототрубова Н.А. Соотношение понятий "несостоятельность" и "банкротство" // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. 2023. № S1-2 (37). С. 38-43. DOI: 10.21777/2587-9472-2023-1.1-38-43. EDN: IPWUQV.
10. Куркин Е.А. Несостоятельность (банкротство): понятие и признаки // Трибуна ученого. 2023. № 10. С. 75-80. EDN: QZAQRO.
11. Adler B. Bankruptcy, Cases, Problems, and Materials, 4th, 2014 Supplement (University Casebook Series) (English and English Edition). – С. 32-34.
12. Сафиуллин Л.Н., Исламутдинов В.Ф., Грошева Т.А., Булатова Э.И., Семенов С.П., Санников Д.В. Проектирование переходных экономических институтов для выхода из институциональной ловушки "голландской болезни" / на примере Республики Татарстан и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Казань, 2020. EDN: PAJOCO.
13. Добровинский Я.А. Несостоятельность (банкротство) в Российской Федерации (анализ теории и практики) // Юридический журнал. 2023. № 1. С. 60-62.
14. Газизова Э.Э., Еникеев О.А. Несостоятельность (банкротство) как объект государственного управления // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 11 (86). С. 609-618. EDN: TQVYHF.
15. Хафизов А.В. Несостоятельность (банкротство) в России и Израиле // Студенческий вестник. 2022. № 6-2 (198). С. 52-54. EDN: ZVXDXD.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования
Предмет исследования - категория «несостоятельность предприятия».

Методология исследования
Методологию и методы исследования необходимо обозначить в статье.

Актуальность
Актуальность статьи определяется тем, что несостоятельность (банкротство) как процесс является «обратной стороной предпринимательской деятельности, неотъемлемым процессом и элементом рыночной экономики». В этой связи, как отмечает автор, в экономической и юридической сфере происходят дискуссии на тему схожести и различия

понятий банкротства и несостоятельности. Отмечена разница мнений ученых и практиков. На основе анализа мнений автор акцентирует, что с юридической точки зрения, несостоятельность и банкротство – абсолютно разные, не синонимичные понятия. Далее следует обзор источников, которые позволяют подтвердить или опровергнуть данную гипотезу. С экономической точки зрения автор разделяет понятия банкротство, несостоятельность и неплатёжеспособность, приведена концепция банкротства с финансовой точки зрения.
Предлагается методика исследования – анализ подходов и формирование собственного вывода о сути категории банкротства.

Научная новизна
Научную новизну исследования необходимо обозначить в статье.
Автором опровергается синонимирование категорий «несостоятельность» и «банкротство», отделяется категория «несостоятельность» от неплатежеспособности. Автор утверждает, что если неплатежеспособность и несостоятельность являются критерием наличия финансового кризиса, то банкротство – финансово-правового кризиса. Таким образом, появляется три термина: неплатежеспособность, несостоятельность и банкротство, и автор утверждает, что для оценивания уровня риска несостоятельности предприятия ограничиться каким – либо одним критерием нельзя.

Стиль, структура, содержание
Статья написана не вполне корректно, использован научный стиль изложения, вместе с тем, в статье присутствуют ненаучные обороты, а также орфографические ошибки.
Структура статьи не соответствует структуре написания научных статей. Необходимо использовать структуру IMRAD.
В статье содержится аналитическая и методическая информация, сформулированы авторские выводы.

Библиография
Список литературы включает 12 источников, необходимо дополнить.

Апелляция к оппонентам
Статья содержит достаточное количество материала, который необходимо структурировать и исправить допущенные грамматические и орфографические ошибки. Необходимо структурировать статью, дополнить: актуальность, цели, задачи, объект, предмет исследования, научную новизну. В статье представлен анализ материалов научных конференций, нормативных актов, научных статей, диссертационной работы, а также других научных источников, показал, что многие авторы определяют понятия неплатежеспособности, несостоятельности и банкротства только с юридической или только с экономической позиций. Отмечено, что устоявшихся понятий данных терминов не существует. Лишь небольшая группа авторов рассматривает вышеперечисленные понятия с экономико-юридической точки зрения, что по-нашему мнению, является наиболее правильным, так как именно такой подход обеспечивает глубокое понимание темы. Автор останавливается на анализе понятия с точки зрения экономико-юридического подхода.

Выводы, интерес читательской аудитории
Статья «Теоретико–методологические аспекты управления риском несостоятельности предприятий в условиях неопределенности» может представлять интерес для представителей академического сообщества, и может быть рекомендована к

размещению в журнале с существенной доработкой.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают теоретико-методологические вопросы процесса управления риском банкротства предприятий в условиях неопределённости внешней и внутренней среды.
Методология исследования базируется на теоретико-категориальном анализе концептуального разграничения терминов, связанных с банкротством, применении общенаучных методов научного исследования, структурно-логического, сравнительно-правового и экономического анализа.
Актуальность работы обусловлена потребностью в точном прогнозировании риска несостоятельности организаций в условиях волатильности экономической среды, санкционного давления и возрастающей неопределённости.
Научная новизна рецензируемого исследования заключается в предпринятой попытке опровергнуть синонимирование категорий «несостоятельность» и «банкротство», отделении категории «несостоятельность» от неплатежеспособности, а также внесенном предложении дополнить традиционно используемые коэффициенты при оценке несостоятельности показателями, отражающими «уровень эффективности использования производственной мощности, тенденцию изменения объема произведенной и реализованной продукции, уровень эффективности использования трудовых ресурсов, основных источников сырья и материалов, уровень спроса на основные виды продукта, направленность изменения уровня использования оборотного капитала».
Структурно в статье выделены следующие разделы: «Введение», «Методология исследования», «Выводы» и «Библиография».
Библиографический список включает 15 источников – современные научные и учебные публикации зарубежных и отечественных авторов по рассматриваемой теме, а также электронная энциклопедия Википедия. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.
Из дискуссионных моментов, недоработок и резервов улучшения работы стоит отметить следующие. Во-первых, в тексте не выделен и не озаглавлен основной раздел статьи («Основная часть» или «Результаты и их обсуждение») – не ясно, где завершается рассмотрение методологии и где начинается изложение собственно результатов авторских изысканий. Во-вторых, в названии статьи заявлено об управлении риском несостоятельности, но выводы не содержат рекомендаций по управлению риском в условиях неопределенности, а сконцентрированы на понятийном аппарате. В-третьих, в статье встречаются неудачные выражения, требующие редакционной правки, например, «…возникает потребность в точном прогнозировании риска несостоятельности, как элемента системы управления риском несостоятельности предприятий». В-четвертых, раздел «Библиография» уместно привести в соответствие с требованиями принятых редакцией Правил оформления списка литературы: «В списке литературы не

указываются: … учебники, хрестоматии, учебные и методические пособия, … Интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах… Все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов». Кроме этого в «Выводах» упоминается анализ диссертационной работы, но ее название и автор в статье не приведены. Ссылка на источник [12] не соответствует приведенной в тексте фамилии автора и названию публикации.
Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», но перед опубликованием статью следует доработать в соответствии с замечаниями.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают Банкротство и несостоятельность предприятия, в публикации рассматриваются теоретико-методологические вопросы банкротства предприятий в условиях неопределённости внешней и внутренней среды.
Методология исследования базируется на теоретико-категориальном анализе концептуального разграничения терминов, связанных с банкротством, применении общенаучных методов научного исследования, структурно-логического, сравнительно-правового и экономического анализа.
Актуальность работы обусловлена потребностью в точном прогнозировании риска несостоятельности организаций в условиях волатильности экономической среды, санкционного давления и возрастающей неопределённости.
Научная новизна рецензируемого исследования заключается в предпринятой попытке опровергнуть синонимирование категорий «несостоятельность» и «банкротство», отделении категории «несостоятельность» от неплатежеспособности, а также внесенном предложении дополнить традиционно используемые коэффициенты при оценке несостоятельности показателями, отражающими «уровень эффективности использования производственной мощности, тенденцию изменения объема произведенной и реализованной продукции, уровень эффективности использования трудовых ресурсов, основных источников сырья и материалов, уровень спроса на основные виды продукта, направленность изменения уровня использования оборотного капитала».
Структурно в статье выделены следующие разделы: «Введение», «Основная часть», «Результаты и их обсуждение» и «Библиография».
В работе несостоятельность и банкротство рассмотрены с юридической и экономической точек зрения; проведен анализ российских и зарубежных публикаций, посвященных этому вопросу; рассмотрены реальное, техническое, умышленное и фиктивное банкротство; выделены признаки несостоятельности и классифицированы существующие виды несостоятельности: настоящая, временная (относительная), преднамеренная, фиктивная. В результате исследования сформулировано авторское определение несостоятельности: «…несостоятельность – это невозможность погасить свои долги,

вместе с тем, несостоятельность может носить и временный характер и не всегда может закончиться признанием банкротства по суду». Определение степени состоятельности авторы рекомендуют определять при помощи как существующих финансовых характеристик, так и показателей, которые должны отражать уровень эффективности использования производственной мощности, тенденцию изменения объема произведенной и реализованной продукции, уровень эффективности использования трудовых ресурсов, основных источников сырья и материалов, уровень спроса на основные виды продукта, направленность изменения уровня использования оборотного капитала. Авторы полагают, что «несостоятельность и банкротство - это не синонимы, а несостоятельность входит в понятие банкротства» и считают, что для оценивания уровня риска несостоятельности предприятия ограничиться каким-либо одним критерием нельзя.

Библиографический список включает 15 источников – современные научные и учебные публикации зарубежных и отечественных авторов по рассматриваемой теме. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, статья рекомендуется к опубликованию после редакционной корректировки предпоследнего предложения основной части статьи (оно может быть выполнено в рабочем порядке).

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Першина Т.А., Долгих Е.А. Оценка применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76224 EDN: VRGTXW URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76224

Оценка применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств

Першина Татьяна Алексеевна

ORCID: 0000-0003-3415-9020

кандидат экономических наук

доцент; кафедра статистики; Государственный университет управления

109052, Россия, г. Москва, Нижегородский р-н, ул. Газгольдерная, д. 10, кв. 1631

tatypershina@yandex.ru

Долгих Екатерина Алексеевна

ORCID: 0000-0003-2266-3326

кандидат экономических наук

доцент; кафедра статистики; Государственный университет управления
Ведущий научный сотрудник; НИИ статистики Росстата

142700, Россия, Московская обл., г. Видное, ул. Лесная, д. 35

ekaterina-d@inbox.ru

Статья из рубрики "Из истории финансового права"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76224

EDN:

VRGTXW

Дата направления статьи в редакцию:

12-10-2025

Аннотация: Статья посвящена изучению возможности применения пропорциональной стратифицированной выборки как метода выборочного наблюдения в сельскохозяйственной переписи, направленной на получение репрезентативных данных о ресурсах личных подсобных хозяйств. Целью исследования является эмпирическая

оценка точности и границ применимости пропорционально стратифицированного отбора для измерения ресурсов ЛПХ и сопоставление достигнутой точности с потенциальным снижением затрат и сроков обработки. Дополнительно рассматриваются вопросы построения стратификационных переменных, расчёта объёмов выборки по стратам, процедур взвешивания и корректировки смещений, а также критерии точности и устойчивости оценок. Представлены схемы полевого наблюдения, алгоритмы контроля качества и подходы к оценке экономии бюджетных средств. Анализ охватывает валидацию полученных оценок с использованием бенчмаркинга, бутстрэп-перестановок и сравнения с полной переписью на местах. В исследовании использован метод пропорциональной стратифицированной выборки с выделением страт по населенным пунктам муниципальных районов и случайным отбором внутри страт, а также расчет ошибок репрезентативности путем сравнения выборочных и генеральных данных по площади посевов и поголовью животных. Новизна исследования состоит в том, что впервые на реальных микроданных ВСХП-2016 проведена практическая апробация выборочного подхода для подготовки Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2027 г. Показано, что выборочный подход дает статистически удовлетворительные результаты лишь для массовых, территориально равномерно представленных показателей, тогда как для редких и пространственно неравномерных ресурсов он сопровождается устойчивой потерей точности даже при постстратификации и модельной дооценке. Также следует отметить научную новизну в том, что выявленные статистические ограничения переведены в плоскость управленческой и финансовой интерпретации. Показано, что сохранение сплошного сбора по редким показателям обеспечивает сопоставимость данных на муниципальном уровне и тем самым повышает обоснованность распределения бюджетных средств на поддержку сельского хозяйства, развитие инфраструктуры и компенсационные меры в аграрно ориентированных регионах. Соответственно, выборочный метод предлагается рассматривать не как замену сплошного контура, а как экономичный вспомогательный инструмент – для калибровки, постпереписных контрольных обследований и мониторинга динамики между циклами переписи. Это позволяет встроить выборочный подход в систему регионального и муниципального управления.

Ключевые слова:

стратифицированная выборка, репрезентативность, личные подсобные хозяйства, ресурсы, сельскохозяйственная перепись, выборочное наблюдение, муниципальные районы, ошибка выборки, качество данных, пилотные районы

Введение

ВСХП-2027 представляет собой сплошное федеральное статистическое наблюдение, в ходе которого собирается вся необходимая информация за определенный период времени. Преимущество сплошного метода наблюдения заключается в единовременном сборе информации от всей целевой группы респондентов и получении полного набора данных на всех уровнях административного деления (данные могут быть получены на самых низких уровнях административно-территориального деления и без ошибок выборки). Результаты переписи позволяют создавать любые выходные таблицы в соответствии с пожеланиями пользователей, включая выходные данные по мелким населенным пунктам или не типичным направлениям деятельности (важным для некоторых регионов), либо по подгруппам сельхозпроизводителей. Результаты

сельскохозяйственной переписи, проведенной на основе сплошного наблюдения, дают всю необходимую информацию для эффективного планирования производства по всем видам деятельности в аграрном секторе.

Сплошное наблюдение характеризуется высокой стоимостью и сложностью администрирования. Сплошная перепись подразумевает не только значительные усилия по сбору подробной информации от сельскохозяйственных производителей, но также и большую нагрузку на респондентов (в отличие от выборочного обследования).

Альтернативным вариантом проведения ВСХП-2027 является выборочное наблюдение. Данных, полученных в результате выборочного наблюдения и которые нужно обработать, меньше, чем при проведении сплошного наблюдения, а это оказывает влияние на бюджет и время обработки результатов. Цель — проверить, какие показатели ЛПХ сохраняют приемлемую точность при переходе к выборочному наблюдению и в каких случаях это организационно оправдано. Основное внимание уделено массовым показателям; для редких показателей сформулированы ограничения применения выборки.

Проведение выборочного обследования требует надежных данных для формирования выборки, хорошей организации обследования и качественной выборки. Также необходимо учесть выявленную в результате проведенного анализа неравномерность распределения ЛПХ по населенным пунктам.

Обзор литературы

Теоретико-методологические и прикладные аспекты измерения сельского хозяйства малых форм, а также вопросы совершенствования статистического наблюдения последовательно рассматривались в ряде отечественных и зарубежных публикаций. Исследование отечественного фермерства фиксирует неоднородность структур и траекторий развития, указывая на необходимость дифференциации подходов к учету и анализу по типам хозяйств [1]. Тенденции развития личных подсобных хозяйств свидетельствуют об изменении их роли в сельской экономике, что требует актуализации методологии наблюдения и пересмотра используемых индикаторов [2]. На материалах Всероссийских сельскохозяйственных переписей показано место «хозяйств населения» в аграрном секторе, их структурные особенности и вклад в производство, что обосновывает выделение ЛПХ в самостоятельный объект статистического исследования [3].

В русле прикладной статистики сформулированы направления модернизации наблюдения за ЛПХ, включая уточнение понятийного аппарата, состава показателей и процедур сбора данных [4]. Анализ структурных изменений ресурсной составляющей аграрных хозяйств по данным переписи подчеркивает диспропорции в обеспеченности ресурсами и их динамику, что имеет прямые последствия для выбора стратификационных признаков и проектирования выборочных обследований [5]. Методические основы стратифицированной выборки, условия ее корректного применения и преимущества по сравнению с простыми схемами отбора обобщены в работах по выборочным методам, что формирует базис для пропорциональной стратификации в аграрной статистике [6].

Вклад крестьянских (фермерских) хозяйств в сельскую экономику детализируется с позиций отраслевой специализации и институциональных условий, укрепляя аргументацию в пользу дифференцированного наблюдения по категориям

производителей [7]. В более широком макроэкономическом контексте развитие сельского хозяйства позиционируется как элемент продовольственной безопасности, что усиливает требования к достоверности и оперативности статистических данных [8]. Одновременно указывается на необходимость совершенствования системы статистических показателей сельскохозяйственного производства, включая гармонизацию дефиниций и уточнение методик расчета [9]. Исторически значимой в этом отношении остается линия исследований по статистическому изучению производства малых форм хозяйствования, где обоснованы подходы к выделению ЛПХ и смежных категорий в единицы анализа [10].

Современная повестка дополнена работами о совершенствовании наблюдения именно за ЛПХ, где акцент сделан на сочетании точности оценок и ресурсной эффективности процедур, в том числе при переходе к выборочным схемам [11]. Сопоставительный взгляд обогащают исследования по статистическому анализу результатов сельскохозяйственной переписи США 2017 года, позволяющие оценить структуру и типологию ферм, а также практику использования данных переписей в управленческой аналитике [12]. Аналогичный опыт приведен для Канады по данным переписи 2021 года, где демонстрируется система ключевых показателей и организационные подходы к их измерению [13]. Значение переписей сельхозпоселений как инструмента пространственного планирования и мониторинга продемонстрировано на японском материале, что подтверждает универсальность переписной инфраструктуры для целей региональной политики [14]. Региональные приложения на уровне штатов и провинций, включая анализ органического сельского хозяйства по данным переписи Бразилии (штат Парана), иллюстрируют потенциал переписных данных для тематических исследований и верификации индикаторов устойчивости [15]. Наконец, обобщение зарубежной практики проведения сельскохозяйственных переписей, с акцентом на опыт США, фиксирует организационные и методические решения, релевантные для адаптации отечественных процедур наблюдения (включая вопросы дизайна выборки и стандартизации показателей) [16].

Несмотря на представленную совокупность результатов, сохраняется исследовательский зазор: в отечественной литературе недостаточно эмпирических работ, которые на полной базе данных Всероссийской сельскохозяйственной переписи проверяют применимость пропорционально стратифицированной выборки для оценки всего спектра показателей ЛПХ с одновременной интерпретацией организационно-ресурсных последствий. Настоящее исследование направлено на восполнение этого пробела, за счет данных ВСХП-2016 проведена практическая апробация границ применимости пропорциональной стратификации в отношении ЛПХ и сформулированы условия, при которых выборочный контур обеспечивает требуемый уровень точности при снижении трудоемкости и сроков обработки данных.

Методы

Для апробации альтернативного варианта проведения переписи были использованы данные ВСХП-2016 по выбранным 18-ти пилотным муниципальным районам 9-ти субъектов Российской Федерации (табл. 1). Основанием для выбора субъектов явилось высокое значение доли сельского хозяйства в валовом региональном продукте страны (от 26,4% до 44,1% в 2022 г.). Отбор субъектов был ориентирован на представление контрастных аграрных профилей и институциональных условий (различия природно-климатических зон, специализации — растениеводство/животноводство, плотности ЛПХ и масштабов хозяйств), что обеспечивает проверку применимости подхода в неоднородной

среде. Проведено 3–5 повторов случайного отбора одинакового объема и отмечено, что качественные выводы по массовым показателям сохраняются.

Таблица 1. Перечень выбранных для исследования муниципальных районов

Субъект	Муниципальный район	Номер муниципального района
Тамбовская область	Бондарский	1
Тамбовская область	Гавриловский	2
Орловская область	Болховский	3
Орловская область	Верховский	4
Курская область	Беловский	5
Курская область	Большесолдатский	6
Кабардино-Балкарская Республика	Баксанский	7
Кабардино-Балкарская Республика	Зольский	8
Карачаево-Черкесская Республика	Абазинский	9
Карачаево-Черкесская Республика	Адыге-Хабльский	10
Республика Мордовия	Ардатовский	11
Республика Мордовия	Атюрьевский	12
Пензенская область	Башмаковский	13
Пензенская область	Спасский	14
Белгородская область	Белгородский	15
Белгородская область	Борисовский	16
Алтайский край	Алейский	17
Алтайский край	Алтайский	18

Источник: составлено авторами по данным ВСХП-2016

В каждом из выбранных муниципальных районов была реализована 30%-ная пропорциональная стратифицированная выборка. Она представляет собой метод, при котором генеральная совокупность делится на однородные подгруппы (страты), а затем из каждой страты выбираются элементы случайным образом.

Алгоритм реализации пропорциональной стратифицированной выборки выглядит следующим образом:

1. Определение страт. Для рассматриваемой совокупности стратами являются населенные пункты муниципальных районов.

2. Расчет размера выборки для каждой страты. Согласно указанному ранее проценту выборки, из каждой страты должно быть выбрано 30% элементов.

3. Случайный отбор внутри каждой страты.

4. Проверка репрезентативности путем расчета ошибок.

Для реализации пропорциональной стратифицированной выборки был использован язык

программирования Python.

Суммарные значения площади посевов сельскохозяйственных культур и поголовья животных в личных подсобных хозяйствах, попавших в выборку, рассчитаны по формуле для стратифицированного распространения выборочных данных, основанного на принципе пропорционального масштабирования.

$$\hat{T} = \sum_{i=1}^{K} \bar{Y}_i \cdot N_i,$$

где $\bar{Y}_i$ - среднее значение признака, N_i - число объектов в страте, K – число страт

В качестве ошибок репрезентативности использовано отношение суммарных выборочных к генеральным значениям признаков, выраженное в процентах. Таким образом, идеальным результатом является полное совпадение выборочных и генеральных значений, равное 100%.

Методика расчета организационно-экономических эффектов

Для интерпретации эффектов выборочного подхода применяется прозрачная схема учета затрат и сроков, согласованная с логикой переписных работ. Полная стоимость сплошного наблюдения представляется суммой фиксированной составляющей F (подготовка, ИТ-обеспечение, обучение, нормативно-методические процедуры) и переменной составляющей V (полевые и камеральные операции, пропорциональные числу обследуемых единиц): Сспл=F+VC. При доле выборки q=0,3 переменная часть масштабируется коэффициентом q, а фиксированная составляющая неизменна: Свыб=F+qVC. Относительная экономия бюджета равна

$$S=1-Свыб/Сспл=1-(F+q)/(VF+V)=(1-q)(1-\alpha),$$

где α=F/(F+V) — доля фиксированных расходов в полной стоимости.

При q=0,3 получаем S=0,7(1−α). Для α=0,35, α=0,25 и α=0,15 величина S составляет соответственно 45,5 %, 52,5 % и 59,5 %. Следовательно, совокупная экономия бюджета при переходе к 30-процентной выборке лежит в интервале 45,5–59,5 % в зависимости от доли фиксированных издержек.

Сокращение длительности работ оценивается через разложение общей продолжительности кампании на полевой и камеральный контуры: T=Tпол+Tкам. Обозначим долю полевого контура в общей длительности через p (эмпирически 0,5–0,7). При доле выборки q=0,3 полевой компонент времени масштабируется в q раз, тогда как камеральный компонент сокращается слабее вследствие наличия неизбежных постоянных операций, поэтому обозначим соответствующий коэффициент через $\beta \in [0,6;0,8]$. Относительная длительность выборочного варианта равна R(q,p,β)=q p+β (1−p), а относительное сокращение — 1- R. Для сочетаний (p,β)=(0,5;0,8) получаются значения сокращения 45% и 61% соответственно; тем самым ожидаемое уменьшение длительности работ находится в пределах 45–61%.

Данный подход имеет обеспечивают прямую увязку методологического решения с управленческими задачами планирования.

Результаты

В табл. 2 представлены результаты расчета ошибок 30%-ной пропорциональной стратифицированной выборки.

Таблица 2. Ошибки пропорциональной стратифицированной 30%-ной выборки в личных подсобных хозяйствах рассматриваемых муниципальных районов пилотных субъектов по результатам ВСХП 2016 г., %

№	Площадь посевов, тыс. кв. м.						Поголовье животн			
	Картофель	Овощные и бахчевые культуры открытого грунта	Овощи закрытого грунта	Зерновые и зернобобовые культуры	Тех-ие культуры	Кормовые культуры	Крупный рог. скот	Свиньи	Овцы	К
1	102,9	96,0	0,0	7,0	109,4	95,6	90,7	105,7	132,3	7
2	101,2	105,4	0,0	0,0	0,0	89,7	91,1	89,7	61,4	9
3	99,6	103,6	102,2	72,1	278,8	86,2	114,0	108,2	142,5	8
4	98,5	101,2	87,5	114,8	131,7	100,4	104,1	109,3	78,9	1
5	99,5	98,1	166,7	106,1	1,7	101,3	101,6	103,9	151,4	8
6	97,3	100,2	100,0*	107,0	0,0	92,6	84,9	97,4	91,1	9
7	100,1	100,5	114,4	102,0	100,0*	108,4	97,7	150,0	82,2	1
8	98,5	103,5	211,1	110,9	105,2	90,0	102,2	0,0	104,9	9
9	99,8	87,5	132,0	89,0	88,5	183,0	86,8	100,0*	77,4	9
10	98,7	95,4	135,4	98,7	135,1	92,2	90,3	73,2	85,8	8
11	98,7	95,4	135,4	98,7	135,1	92,2	90,3	73,2	85,8	8
12	93,7	97,4	125,0	100,0*	100,0*	84,5	90,2	92,4	88,3	8
13	98,8	100,4	100,0*	100,0*	260,0	112,7	95,0	102,2	86,1	9
14	96,7	95,5	85,9	0,0	100,0*	97,7	95,2	66,6	93,9	1
15	94,9	99,8	78,4	96,0	117,0	102,7	103,4	100,0*	77,5	1
16	100,0	99,0	98,5	102,8	176,5	107,4	118,3	100,0*	109,0	9
17	100,0	100,5	111,1	100,0*	350,0	102,7	100,0	95,8	102,7	1
18	101,4	100,3	96,1	100,0*	63,3	110,1	94,7	99,9	91,7	1

* Ошибка условно принята равной 100,0%

Источник: расчитатно авторами по результатам исследования

Обсуждение

На основании полученных данных следует сделать вывод, что пропорциональная стратифицированная выборка наиболее корректно репрезентовала генеральную совокупность в 12 муниципальных районах из 18-ти пилотных, но перечень ресурсов, по которым отмечены незначительные ошибки выборки, достаточно узок. В табл. 3 отмечены ресурсы, по которым значение ошибки выборки не ниже 99% и не выше 101%. Следует отметить, что ошибки, условно принятые за 100,0%, в таблице не представлены.

Таблица 3. Ресурсы, по которым значение ошибки выборки лежит в пределах от 99% до 101 %

Муниципальный район	Картофель	Овощные и бахчевые культуры открытого грунта	Кормовые культуры	Крупный рогатый скот	Свиньи	Козы	Птица сельскох
Болховский	*						*
Верховский			*				*
Беловский	*	*					*
Большесолдатский		*					*
Баксанский	*	*					
Зольский						*	
Абазинский	*						
Башмаковский		*					*
Белгородский		*					
Борисовский		*					*
Алейский	*	*		*			
Алтайский		*			*		

Источник: расчитатно авторами по результатам исследования

Таким образом, в представленных муниципальных районах выборка дала качественный результат в основном по одному или двум видам ресурсов. В основном это овощные и бахчевые культуры открытого грунта. Это связано с тем, что данный вид ресурсов популярен и характеризуется относительной однородностью внутри выделенных страт (населенных пунктов). Исключение составляет Алейский муниципальный район, в котором ошибка выборки равна 100% по картофелю и крупному рогатому скоту и 100,5% по овощным и бахчевым культурам открытого грунта.

В пяти муниципальных районах пропорциональная стратифицированная выборка дала абсолютно некорректные результаты. В табл. 4 отмечены ресурсы, в которых значение ошибки выборки имеет наибольшие отклонения от 100,0% как в меньшую, так и в большую сторону.

Таблица 4. Ресурсы, по которым значение ошибки выборки отклоняется более, чем на 90 пунктов от нормального значения

Муниципальный район	Зерновые и зернобобовые культуры	Технические культуры
Бондарский	*	
Гавриловский	*	*
Беловский		*
Большесолдатский		*
Алейский		*

Источник: расчитатно авторами по результатам исследования

Результаты выборки оказались крайне некорректными в основном по техническим культурам и зерновым и зернобобовым культурам. Это может быть связано с тем, что данные виды ресурсов являются сравнительно редкими для ЛПХ и в выборку попало недостаточно таких хозяйств.

Выводы

Полученные результаты показали, что пропорциональная стратифицированная выборка дала удовлетворительную репрезентативность по ограниченному кругу ресурсов, преимущественно по овощным и бахчевым культурам открытого грунта, что связано с их относительно равномерным распределением и популярностью среди исследуемых хозяйств. В 12 из 18 пилотных муниципальных районов отметилась высокая точность оценки, при этом для редких и неравномерно распределенных видов ресурсов данная выборка оказалась недостаточно репрезентативной.

Таким образом, применение пропорционально стратифицированной выборки для «массовых» показателей позволяет одновременно снизить затраты на сбор данных и повысить оперативность получения результатов. При доле выборки 30% количество обследуемых единиц уменьшается на 70%, что ведет к сопоставимому сокращению переменных полевых и камеральных расходов; при доле фиксированных издержек в структуре бюджета 15–35 % совокупная экономия формируется в диапазоне 45–60 %, а длительность работ (полевой и камеральный контуры в совокупности) сокращается на 40–60 %. Эти количественные ориентиры обеспечивают практическую увязку методологического решения с управленческими задачами: нормируются ресурсы полевого этапа и камеральной обработки, уточняется календарное планирование критического пути, формируются прозрачные параметры бюджетирования и создаются условия для целевого перераспределения высвобождаемых средств на усиление наблюдения по узким позициям и проведение постпереписных проверок качества.

Одновременно результаты пилотной проверки показывают, что при подготовке ВСХП-2027 сплошной метод необходим для обеспечения полноты и сопоставимости данных по редким и пространственно неоднородным показателям, для которых выборочный контур без адресного усиления не обеспечивает устойчивого качества оценок. Рациональная конфигурация заключается в сочетании выборочного подхода по «массовому» блоку и сплошного или адресно усиленного наблюдения по чувствительным показателям, что позволяет удерживать затраты и сроки в обозначенных диапазонах, одновременно повышая управленческую ценность данных для регионального и муниципального планирования, обоснования субсидий и проектирования отраслевой инфраструктуры.

Предложенный алгоритм и результаты апробации могут служить основой для оптимизации методологии проведения сельскохозяйственных переписей с учетом специфики распределения ресурсов на территории Российской Федерации. Рекомендуется дальнейшее изучение и корректировка методов выборочного наблюдения для повышения его применимости к более широкому спектру сельскохозяйственных показателей.

На основе полученных результатов следует отметить, что прирост научного знания состоит не в разработке новой теории выборки, а в эмпирически подтвержденной методологии принятия решений о применимости пропорционально-стратифицированной схемы для ЛПХ России на базе полных микроданных ВСХП-2016. В отличие от работ, ограничивающихся изложением общих принципов стратифицированного отбора без проверки на отечественной переписной базе [6], а также публикаций, описывающих структуру и динамику сектора преимущественно в описательном и институциональном ключе [1–3; 5; 7–10], предложено операционализированное правило использования выборочного контура по типам показателей: устойчивое воспроизведение «массовых» индикаторов при одновременной уязвимости «редких» и пространственно неоднородных признаков. В сопоставлении с работами по совершенствованию статистического

наблюдения [4; 9; 11] внесена количественная увязка статистической точности с организационно-ресурсными последствиями. В сравнении с зарубежными исследованиями и обзорами переписной практики (США, Канада, Япония, Бразилия), где демонстрируется ценность переписей и вариантов дизайна без прямой адаптации к российской специфике [12–16], представлены результаты, непосредственно пригодные для регламентирования процедур ВСХП-2027.

Предложенный алгоритм и результаты апробации могут служить основой для оптимизации методологии проведения сельскохозяйственных переписей с учетом специфики распределения ресурсов на территории Российской Федерации. Рекомендуется дальнейшее изучение и корректировка методов выборочного наблюдения для повышения его применимости к более широкому спектру сельскохозяйственных показателей.

Библиография

1. Виноградский В.Г., Виноградская О.Я. Отечественное фермерство: сигналы новизны // Вестник Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2022. Т. 7, № 1. С. 131-145. DOI: 10.22394/2500-1809-2022-7-1-131-145. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=48673649 EDN: MVKCZK.
2. Жигарь О.В., Серикова О.О. О тенденциях развития личных подсобных хозяйств в Российской Федерации // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8, № 3. С. 50-55. DOI: 10.47475/2618-9852-2023-8-3-50-55. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=54888973 EDN: AHWQLY.
3. Зинченко А.П. Хозяйства населения по итогам всероссийских сельскохозяйственных переписей // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2019. № 2. С. 119-128. DOI: 10.34677/0021-342X-2019-2-119-128. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-edn=VZZJSC.
4. Козлов К.А. Направления совершенствования статистического наблюдения личных подсобных хозяйств // Бухучет в сельском хозяйстве. 2024. № 7. С. 495-512. DOI: 10.33920/sel-11-2407-04. EDN: IUODST.
5. Махди С., Скачкова С.А. Структурные изменения ресурсной составляющей аграрных хозяйств по данным Всероссийской сельскохозяйственной переписи // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2022. № 3(305). С. 88-97. DOI: 10.53598/2410-3683-2022-3-305-88-97. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=54237344 EDN: WLZUJY.
6. Решетников И.В. Особенности формирования и применения стратифицированной выборки // Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник научных статей. 2018. С. 83-86. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=36639610 EDN: PKXFAV.
7. Родионова Е.В. Крестьянские (фермерские) хозяйства в сельской экономике России. 2022. № 27. С. 191-194. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=49592689.
8. Сочнева Е.Н., Шадрин В.К., Кравцов Д.И. Развитие сельского хозяйства как важная задача обеспечения продовольственной безопасности страны // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Т. 11, № 1. С. 39-58. DOI: 10.18334/ppib.11.1.120624. EDN: JVQCRD.
9. Токарев Ю.А., Злобин И.Н. Совершенствование статистических показателей сельскохозяйственного производства // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2024. № 1-2. С. 287-291. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=65649739 EDN: FGZGIP.

10. Уколова А.В. Статистическое изучение сельскохозяйственного производства малых форм хозяйствования // Никоновские чтения. 2008. № 13. С. 696-708. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=16751218 EDN: OCOTCD.
11. Уколова А.В., Козлов К.А. Совершенствование статистического наблюдения личных подсобных хозяйств // Бухучет в сельском хозяйстве. 2025. Т. 22, № 1(257). С. 27-34. DOI: 10.33920/sel-11-2501-03. EDN: USMYNM.
12. Уколова А.В., Ульянкин А.Е. Статистический анализ результатов сельскохозяйственной переписи 2017 года по типам ферм США // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 1. С. 109-118. DOI: 10.32651/231-109. EDN: KVSRVV.
13. Григорьева Е.Е., Шульга П.С. Основные показатели развития аграрного сектора Канады (по данным Сельскохозяйственной переписи 2021 года) // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 9. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_9_506. EDN: UMONIJ.
14. Hirota J. Significance of Census of Agricultural Settlement // Journal of Rural Planning Association. 2023. Vol. 41, No. 4. P. 166-170. DOI: 10.2750/arp.41.166. EDN: RDBFWM.
15. De Oliveira L.J., Chaparro J.D.B., Stamm C., Daniel L.P. Structure of organic farming in the state of Paraná: analysis based on the 2017 Agricultural Census // DRd-Desenvolvimento Regional em debate. 2024. Vol. 14. P. 579-600. DOI: 10.24302/drd.v14.5370. EDN: CWJOJE.
16. Махди С., Проданова Н.А. Практика зарубежных стран при проведении сельскохозяйственной переписи: опыт США // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2025. № 3(238). С. 47-55. EDN: GFZSSU.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена оценке возможности использования пропорциональной стратифицированной выборки для оценки ресурсов сельскохозяйственных хозяйств (но насколько формулировка корректна: «сельскоХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ХОЗЯЙСТВА?). Содержание статьи не противоречит заявленной теме.
Методология исследования базируется на методах выборки, анализа и синтеза данных. Ценно, что автор использует язык программирования. Это представляется возможным сделать вывод о высоком уровне подборки методов исследования. При доработке исследования важно также усилить интерпретацию полученных математических результатов. При доработке статьи все таблицы рекомендуется сопроводить указанием источника данных.
Актуальность исследования вопросов, связанных со стимулированием развития сельского хозяйства, не вызывает сомнения, так как это один из важных компонентов обеспечения стратегического экономического роста и формирования положительного вклада в достижение национальных целей развития Российской Федерации.
Научная новизна в представленном на рецензирование материале присутствует в контексте оценки ресурсов сельскохозяйственных организаций. Однако в текущей редакции научная новизна сформирована в математической плоскости, а не экономической. Для решения данной проблемы важно показать экономическую значимость полученных результатов.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является смешанным из научного и разговорного. Особое внимание при доработке рекомендуется обратить на отказ от использования слова «можно». Структура статьи автором выстроена. Содержание статьи требует усиления в экономическом плане: полученные математические выводы важно подкрепить конкретными экономическими суждениями по рассматриваемым вопросам. Автор пишет, что «использование пропорциональной стратифицированной выборки целесообразно для снижения затрат на сбор данных и повышения оперативности оценки в условиях сельскохозяйственной переписи»: каким образом это поможет решению данной задачи? Насколько будут снижены затраты? Очень важно для обеспечения формирования научной новизны по рассматриваемой теме и формирования высокого уровня интереса читательской аудитории дать конкретные количественные оценки.
Библиография. Библиографический список состоит из 11 наименований. При доработке статьи важно усилить уровень проработки источников, в том числе за счёт увеличения как отечественных, так и включения в список зарубежной научной литературы.
Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников и наличие обзора в самом начале статьи, какой-либо научной дискуссии в тексте статьи не обнаружено. Особенно важно показать прирост научного знания: что нового вносит автор? Чем авторские суждения отличаются от тех, что уже есть в отечественной и зарубежной научной литературе?
Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует доработки с учётом указанных в тексте рецензии замечаний. При условии осуществления качественных содержательных корректировок статья будет иметь высокий уровень востребованности у потенциальной читательской аудитории.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена оценке применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств. Содержание статьи не противоречит заявленной теме. Отредактированное в новой редакции название лучше отражает содержание статьи.

Методология исследования базируется на методах выборки, анализа и синтеза данных. Ценно, что автор использует язык программирования. Это представляется возможным сделать вывод о высоком уровне подборки методов исследования. При доработке исследования важно также усилить интерпретацию полученных математических результатов. Положительное впечатление формирует наличие таблиц в тексте статьи. В источниках везде указано, что составлено автором, а из текста статьи следует, что были и авторские вычисления?

Актуальность исследования вопросов, связанных со стимулированием развития сельского хозяйства, не вызывает сомнения, так как это один из важных компонентов обеспечения стратегического экономического роста и формирования положительного вклада в достижение национальных целей развития Российской Федерации.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале присутствует в контексте оценки ресурсов сельскохозяйственных организаций. Однако в текущей редакции научная новизна, по-прежнему, сформирована в математической плоскости, а не экономической. Для решения данной проблемы важно показать экономическую значимость полученных результатов. Возможно, есть смысл описать, как результаты влияют на региональное или муниципальное развитие? Возможно, результаты как-то позволяют обеспечить эффективность расходов бюджетов на поддержку сельскохозяйственной отрасли? Возможно, ещё есть какие-либо экономические эффекты?

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, в текст статьи были внесены редакции относительно фрагментов отхода от его применения. Структура статьи автором выстроена. Содержание статьи требует усиления в экономическом плане: полученные математические выводы важно подкрепить конкретными экономическими суждениями по рассматриваемым вопросам (этот аспект практически не исправлен автором). Автор пишет, что «использование пропорциональной стратифицированной выборки целесообразно для снижения затрат на сбор данных и повышения оперативности оценки в условиях сельскохозяйственной переписи»: каким образом это поможет решению данной задачи? Насколько будут снижены затраты? Очень важно для обеспечения формирования научной новизны по рассматриваемой теме и формирования высокого уровня интереса читательской аудитории дать конкретные количественные оценки. На один из указанных вопросов автор даёт ответ: "Организационно-экономический эффект применения выборочного подхода для «массовых» показателей выражается в существенном снижении нагрузки и сроков: уменьшение числа обследуемых единиц примерно на 70% транслируется в ориентировочное сокращение совокупных затрат на 45–60% и длительности работ на 40–60%. " Но непонятно, как именно были получены эти значения?! При доработке статьи важно указать ход их вычисления.

Библиография. Библиографический список состоит из 16 наименований. При доработке статьи важно усилить уровень проработки источников, в том числе за счёт увеличения как отечественных, так и включения в список зарубежной научной литературы.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников и наличие обзора в самом начале статьи, какой-либо научной дискуссии в тексте статьи не обнаружено. Автор в начале статьи говорит о наличии прироста научного знания, но, во-первых, это целесообразно перенести в заключительные блоки статьи при обсуждении полученных результатов, а также сделать сравнение хотя бы с несколькими публикациями из числа отражённых в списке источников.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья были частично доработана, но существенные и принципиальные изменения внесены не были (особенно, в части формирования научной новизны в экономическом плоскости). Поэтому статья требует доработки с учётом указанных в тексте рецензии замечаний. При условии осуществления качественных содержательных корректировок (с

обоснованием своих суждений) статья будет иметь высокий уровень востребованности у потенциальной читательской аудитории.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена Оценка применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств. Содержание статьи не противоречит заявленной теме.

Методология исследования базируется на применении комплекса методов (графический инструментарий, выборка, анализ и синтез данных). Положительное впечатление от статьи формирует факт того, что автор использует язык программирования. При доработке статьи важно указать под таблицей ссылку на опубликованные результаты проведённой сельскохозяйственной переписи. В ряде таблиц автор пишет, что «рассчитано авторами по результатам исследования», но непонятно какого именно исследования (текущего или предыдущего? Или может быть на данных проведённого другими авторами исследования? Возможно, есть смысл оставить «рассчитано авторами», но указать на основании каких данных – например, таблицы N, где N – номер таблицы или на основании опубликованных где-то данных, то тогда важно указать источник).

Не вызывает сомнения актуальность исследования вопросов, направленных на изучение различных аспектов стимулирования развития сельского хозяйства как одного из важнейших компонентов обеспечения экономического развития России и успешности программы импортозамещения. При доработке статьи рекомендуется отметить эти моменты, чтобы расширить потенциальную читательскую аудиторию и повысить востребованность статьи у неё.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале присутствует в части алгоритма реализации пропорциональной стратифицированной выборки и методики оценки организационно-экономических эффектов. Было бы также интересно для потенциальной читательской аудитории сопроводить относительные оценки таких эффектов примером (представляется, что достаточно даже одного) денежной оценки по принципу «ранее необходим был один объём средств», а после внедрения формулы нужно будет «использовать другой объём средств».

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена. Содержание статьи претерпело ряд изменений в сравнении с предыдущей редакции, но важно усилить экономическую составляющую и обеспечить более высокую конкретность сформулированных рекомендаций, чтобы они были востребованы у читателей. Например, автор в тексте статьи пишет о том, что «в 12 из 18

пилотных муниципальных районов отметилась высокая точность оценки, при этом для редких и неравномерно распределенных видов ресурсов данная выборка оказалась недостаточно репрезентативной»: отсюда получаем, что только в 2/3 пилотных районах функционирует авторская разработка. Важно чётче показать критерии районов, для которых она подходит? И второе ограничение – это распространённость ресурсов, для них получается авторская разработка не работает вовсе? Очень важно ответить на эти вопросы, чтобы потенциальная читательская аудитория имела понимание о возможности дальнейшего масштабирования и практического использования. Также автор пишет, что «рекомендуется дальнейшее изучение и корректировка методов выборочного наблюдения для повышения его применимости к более широкому спектру сельскохозяйственных показателей». А кому направлена данная рекомендация? Что автор предлагает по данному вопросу?

Библиография. Библиографический список состоит из 16 наименований. Ценно, что в составе отражены как отечественные, так и зарубежные источники. При этом целесообразно ещё добавить 5-7 научных публикаций, в том числе посвящённых вопросам использования математического аппарата в рамках оценки применимости пропорционально стратифицированной выборки для учета ресурсов личных подсобных хозяйств.

Апелляция к оппонентам. Сформированный библиографический список и приведённый обзор во вступительном блоке статьи также сопровождается формированием научной дискуссии по ним. Автор утверждает, что прирост научного знания заключается в «эмпирически подтвержденной методологии принятия решений», но в тексте не отражены компоненты такой методологии. При этом ценно, что автор увязывает полученных результаты с ВСХП-2016, ВСХП-2027.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что после корректировки с учётом указанных в тексте рецензии замечаний может быть принято решение о целесообразности опубликования. При условии осуществления качественных содержательных корректировок статья будет востребована у потенциальной читательской аудитории.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Сараф Д.Я. Зарубежный опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры: ограничения гибких методологий и адаптация каскадного подхода // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77393 EDN: VOXFUZ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77393

Зарубежный опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры: ограничения гибких методологий и адаптация каскадного подхода

Сараф Дмитрий Ярославич

ORCID: 0009-0008-0077-044X

Ведущий эксперт по проектному управлению; АО «Инжиниринговый центр железнодорожного транспорта»

121205, Россия, г. Москва, Можайский р-н, тер. инновационного центра Сколково, Большой б-р, д. 40

dimasaraf@yandex.ru

Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77393

EDN:

VOXFUZ

Дата направления статьи в редакцию:

21-12-2025

Аннотация: Объектом исследования является зарубежный опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры, в частности, высокоскоростных железнодорожных магистралей. Предметом исследования выступают методологии управления крупномасштабными инфраструктурными проектами и их планирования, а также институциональные и технологические факторы, определяющие успешность таких проектов. Автор подробно рассматривает характеристики мегапроектов, ограничения применения гибких методологий (Agile) в условиях физической необратимости инфраструктурных решений, а также возможности адаптации каскадного подхода (Waterfall) с элементами гибкости. Особое внимание уделяется сравнительному анализу программ развития высокоскоростных железнодорожных магистралей в Китае, Франции и США (штат Калифорния), включая стратегии технологического трансфера, локализации технологий, институциональной архитектуры управления проектами, а также модели финансирования. Исследование охватывает процессы поэтапного освоения

импортированных технологий китайскими компаниями, формирование собственных технологических платформ (серии Fuxing, CRTS III), французский опыт создания технологий высокоскоростного транспорта «с нуля», а также системные причины провала калифорнийского проекта BCM. В работе применяется сравнительный анализ зарубежного опыта реализации мегапроектов высокоскоростных железнодорожных магистралей с использованием качественных и количественных параметров оценки эффективности проектов. Новизна исследования состоит в выявлении критериев успешных и неудачных мегапроектов транспортной инфраструктуры с позиций экономики инноваций, каскадной методологии планирования и стратегии технологического обучения. Особым вкладом автора является обоснование тезиса об общей несовместимости гибких методологий в чистом виде с физической и институциональной природой инфраструктурных мегапроектов. Основными выводами стали следующие положения: 1) тип методологии сам по себе не определяет исход проекта, решающими являются качество технико-экономического обоснования, завершенность подготовительных этапов, стабильность финансирования и наличие сильного централизованного заказчика с внутренними компетенциями; 2) гибкие методологии эффективны между проектами, а не внутри них: обучение и адаптация происходят на программном и портфельном уровнях (следующие линии учитывают опыт предыдущих), но не через произвольные изменения в процессе строительства (конкретной линии). Кроме того, автором сформулированы рекомендации для российских мегапроектов, включая необходимость реалистичной экспертизы ТЭО, жесткого соблюдения принципа завершенности ключевых этапов каскада, развития стандартизации и цифровых платформ, а также формирования централизованных структур управления.

Ключевые слова:

мегапроект, инновационный проект, каскадная модель, гибкая модель, минимальный жизнеспособный продукт, MVP, высокоскоростная железнодорожная магистраль, BCM, транспортная инфраструктура, технологический трансфер

Введение

Мегапроекты транспортной инфраструктуры играют ключевую роль в обеспечении пространственной интеграции и экономического роста как развитых, так и развивающихся стран. В российских стратегических документах мегапроекты рассматриваются как инструмент достижения технологического суверенитета и ускорения инновационно ориентированного экономического роста. Например, в Концепции технологического развития до 2030 г. мегапроекты описываются как проекты полного инновационного цикла, основанные на критических и сквозных технологиях, обеспечивающие системное влияние на производственную систему и национальную безопасность.

В международной практике мегапроектами называют проекты со следующими характеристиками [1]:

- стоимостью, как правило, от 1 млрд долларов США и выше;
- длительностью реализации от 5–7 лет и более;
- высокой технической и организационной сложностью;
- множеством заинтересованных сторон (государство, инвесторы, регионы, местные сообщества, операторы, подрядчики).

В целом, создание высокоскоростных железнодорожных магистралей, современных аэропортов и автодорожных комплексов является примером инновационных проектов: в них внедряются как новые продуктовые технологии (материалы, подвижной состав, системы управления движением, цифровые платформы), так и новые процессы, например, отрабатываются новые модели ГЧП и схемы финансирования, а сами они требуют колоссальных инвестиций и длительных сроков реализации. В этих условиях эффективное планирование становится критическим фактором успеха.

Современная теория инноваций и управления проектами предполагает использование гибких (Agile) и гибридных методологий для инновационных проектов. Из преимуществ такого подхода: итеративность, быстрая проверка гипотез, адаптация к изменению внешних условий, постоянная обратная связь с пользователем.

Однако инфраструктурные мегапроекты обладают особыми физическими и институциональными характеристиками, которые ставят под сомнение возможность прямого переноса гибких методологий. Их ключевая специфика – в физической необратимости решений: трасса, мост, тоннель, путевое хозяйство не могут быть быстро и дешево переделаны по аналогии с программным кодом. И международная практика показывает, что мегапроекты транспортной инфраструктуры систематически сталкиваются с перерасходом бюджетов и срывами сроков. Исследования Б. Флювбьерга фиксируют, что до 90% крупных транспортных проектов имеют превышение сметной стоимости, а среднее отклонение по срокам и бюджету остается стабильно высоким на протяжении десятилетий [2].

С целью повышения эффективности планирования российских мегапроектов, в том числе ВСМ-1 Москва – Санкт-Петербург, следует рассмотреть зарубежный опыт и выявить объективные ограничения, препятствующие применению гибких методологий в мегапроектах транспортной инфраструктуры, и как может быть адаптирован каскадный подход с элементами гибкости для повышения эффективности планирования.

Основная часть

В целом, управление крупными инженерными и инфраструктурными проектами строится на каскадной (Waterfall) модели. Она была сформулирована в конце 1960–1970-х годов и предполагает последовательное прохождение фаз проекта [3; 4]. Ключевые свойства каскадной модели:

- строгая последовательность этапов: начало следующего этапа допустимо только после завершения текущего;
- фиксирование требований на ранних стадиях и ограниченная возможность их изменения;
- документированность: каждый этап завершается выпуском полного комплекта документации для последующего звена;
- четкий график и бюджет, заданные в начале проекта;
- ориентация на предсказуемость, стандарты и регламенты.

Для инфраструктурных проектов эта логика во многом естественна, так как создание продукта декомпозировано на стадии, требующие вовлечения большого количества заинтересованных сторон, и направленные на минимизацию затрат путем сокращения потенциальных изменений на более поздних стадиях. Некоторые примеры этапов подобных проектов: предынвестиционная фаза (концепция, ТЭО, обоснование

инвестиций), проектирование (инженерные изыскания, рабочая документация, экспертизы), строительство (подготовка площадок, искусственные сооружения, земляное полотно, верхнее строение пути, системы электроснабжения и связи), испытания и ввод в эксплуатацию, эксплуатация и модернизация.

В результате использования каскадного метода управления и планирования проектная команда и заказчик получают достаточную предсказуемость графиков и затрат, заблаговременный анализ и итоговое соответствие нормативным и регуляторным требованиям и высокую управляемость в условиях необходимости согласований на разных уровнях.

Указанные преимущества применимы и для мегапроектов, но, учитывая их инновационный продукт и соответственно возникающую неопределенность, задержка сроков реализации и перерасход бюджета становится нормой.

Использование же гибкого подхода позволяет сокращать неопределенность и цену ошибки на ранних этапах. Agile-манифест закрепил приоритет взаимодействия с заказчиком над контрактными формальностями, работающего продукта над исчерпывающей документацией, готовности к изменениям над следованием плану и работе итерациями [5].

В инновационном менеджменте эти идеи были развиты в рамках интерактивных моделей инновационного процесса и концепции Lean Startup с циклом «build–measure–learn» и использованием минимально жизнеспособного продукта (MVP) как инструмента тестирования гипотез [6].

Однако в инфраструктурных проектах физическая природа объекта ограничивает возможность работы итерациями и, при необходимости, возврата к предыдущим этапам из-за потенциальных колоссальных издержек. Точно также нельзя построить «минимально жизнеспособный мост» или «половину тоннеля» для тестирования, а затем гибко доработать.

Ответом на противоречие между потребностью в предсказуемости и необходимостью адаптации стали гибридные модели, которые сохраняют каскадную структуру на уровне «жестких» элементов (инженерное проектирование, строительство, закупки), но внедряют элементы гибкости в «мягкие» зоны (управление требованиями, взаимодействие со стейкхолдерами, цифровое моделирование, итеративное совершенствование последующих очередей проекта).

С точки зрения инновационного менеджмента это попытка совместить жизненный цикл крупной физической системы с итеративными процессами обучения и корректировки решений на отдельных уровнях. В результате общий контур этапов для мегапроектов транспортной инфраструктуры сохраняет каскадный характер, а гибкие подходы возможны внутри отдельных этапов (например, при работе с цифровыми моделями, в процессе уточнения требований к сервисам, управления изменениями), а также между очередями проекта (например, поэтапное развитие железнодорожной сети с учетом опыта эксплуатации первых линий), но базовая логика «сначала спланируй – затем строй» остается неизбежной.

Одним из реализуемых российских мегапроектов является высокоскоростная магистраль Москва–Санкт-Петербург (ВСМ1). Он ориентирован на формирование ядра национальной сети высокоскоростных магистралей, увязан с задачами технологического развития (отечественный высокоскоростной подвижной состав и инфраструктура, критические

технологии в транспортном машиностроении) и пространственного развития крупнейших агломераций. Следует отметить, что в рамках мегапроекта предполагается разработка нового подвижного состава с эксплуатационной скорость до 360 км/ч и соответствующих контактной сети КС-400 и элементов конструкции верхнего строения пути, в настоящий момент не имеющих аналогов в России.

В целях выработки оптимального подхода к управлению и планированию данного проекта следует провести сравнительный анализ характеристик и подходов к реализации нескольких зарубежных мегапроектов в сфере транспорта. Выбор нижеуказанных примеров обусловлен подходом MSDO (most similar, different outcomes) – исследовании наиболее схожих объектов исследования с различными результатами [7] – на основе таких критериев, как стоимость, техническая сложность, инновационная составляющая и прочее.

Таблица 1

Количественные параметры выбранных транспортных мегапроектов

Параметр	**Китайские ВСМ**	**Французские ВСМ**	**ВСМ Калифорния (США)**
Масштабы программ	>40 000 км	~2 800 км	0 км готовых
Удельная стоимость	$17–21 млн/км (Всемирный банк)	€20–25 млн/км ($22–28 млн/км)	>$100 млн/км (оценочно)
Перерасход бюджета	<20%	<10% (ранние), 20–30% (поздние)	>300% (катастрофический)
Темпы строительства	439 км/год (Пекин–Шанхай)	83 км/год (LGV Sud-Est)	
Локализация технологий	0% → 90% (поэтапно)	100% с начала	0%

Одним из успешных примеров реализации инфраструктурных мегапроектов за рубежом является китайский опыт развития высокоскоростных железных дорог. За два десятилетия Китай создал крупнейшую в мире сеть ВСМ, превышающую десятки тысяч километров, при этом сумев трансформироваться из импортера технологий в их самостоятельного разработчика и экспортера. Ключевая магистраль Пекин–Шанхай протяженностью около 1318 км была введена в эксплуатацию в 2011 году, всего через три года после начала строительства, при удельной стоимости, по оценкам Всемирного банка, составляющей примерно две трети от аналогичных проектов в других странах [8].

Этот результат стал следствием не просто применения каскадной методологии планирования, но ее интеграции со стратегией технологического обучения, которая в терминах экономики инноваций может быть описана как последовательное освоение импортированных технологий с постепенным переходом к собственным разработкам.

Начальная стадия программы предусматривала технологический трансфер в обмен на доступ к рынку. В 2004 году Министерство железных дорог Китая заключило контракты с четырьмя ведущими мировыми производителями высокоскоростного подвижного состава: французской Alstom, немецкой Siemens, канадской Bombardier и японской Kawasaki Heavy Industries. Условия контрактов предполагали не только поставку готовых поездов,

но и обязательную передачу технологий китайским партнерам – двум крупным государственным производителям China Southern Railway Corporation (CSR) и China Northern Railway Corporation (CNR), и охватывали полный спектр систем подвижного состава – от силовых установок и тяговых трансформаторов до тормозных систем и сетей управления поездом. При этом передача технологий носила в основном процедурный характер: китайским инженерам объясняли «как» производить компоненты, но не всегда раскрывали глубинные проектные принципы и логику конструкторских решений [9].

Это была классическая модель «рынок в обмен на технологии», где иностранные компании получали доступ к огромному и быстрорастущему китайскому рынку в обмен на согласие делиться производственными знаниями и процедурами.

Следующая стадия заключалась в адаптации и формировании собственных компетенций. Китайские компании начали вносить модификации в базовые платформы, адаптируя их под специфические эксплуатационные условия китайской сети. Так, на основе германского Siemens Velaro была создана серия CRH3, на базе японского Shinkansen E2 – серия CRH2. Критически важным элементом стратегии стало не просто воспроизведение импортированных конструкций, а их системная доработка для достижения более высоких параметров скорости и надежности [10].

Качественный скачок произошел в начале 2010-х годов, когда Китай приступил к созданию полностью собственной платформы China Standardized EMU, получившей название Fuxing («Возрождение»). Разработка началась в 2012 году под руководством объединенной China Railway Rolling Stock Corporation при участии консорциума предприятий, университетов и исследовательских институтов. В отличие от предыдущих серий CRH, основанных на адаптации зарубежных платформ, Fuxing создавалась с нуля на базе накопленных компетенций и с учетом опыта многолетней эксплуатации сети ВСМ. Первые составы серии CR400 были выпущены в 2015 году и начали коммерческую эксплуатацию на магистрали Пекин–Шанхай в 2017 году, демонстрируя устойчивую работу на скоростях до 350 км/ч. Эти поезда получили государственную премию за научно-технический прогресс в 2024 году, что подтверждает их значимость как символа технологического суверенитета Китая [11].

Аналогичная траектория прослеживается не только в подвижном составе, но и в других критических компонентах высокоскоростной системы. В области верхнего строения пути Китай прошел путь от импорта и адаптации к полностью собственным разработкам. На ранних этапах (2000-е годы) китайские инженеры изучали и тестировали зарубежные системы: японскую J-Slab, немецкую Rheda 2000 и австрийскую STA. В 2004–2007 годах на экспериментальных участках были испытаны 13 километров различных типов безбалластных путей, включая монолитные плиты, двухблочные системы и рамные конструкции. Анализ эксплуатационных данных позволил выявить оптимальные решения для китайских климатических и геологических условий [12].

На основе накопленного опыта к концу 2000-х годов были разработаны системы CRTS I и CRTS II (China Railway Track System), представляющие собой адаптированные версии импортированных технологий с учетом местной специфики. CRTS I базировалась на японской J-Slab с высокоточными сборными плитами, обеспечивающими стабильность и гладкость пути. CRTS II развивала немецкую систему с непрерывными железобетонными плитами, повышающими долговечность и устойчивость к высокоскоростным вибрациям. Значимым достижением стала разработка в начале 2010-х годов CRTS III – полностью самостоятельной системы, превосходящей предшественников по характеристикам

стабильности, снижения потребности в техническом обслуживании и увеличения срока службы. CRTS III отличается многослойной структурой с усовершенствованными механизмами распределения нагрузки и минимизации деформаций, что позволяет поддерживать эксплуатацию на скоростях свыше 350 км/ч при сроке службы более 60 лет [13].

Аналогичным образом развивались технологии контактной сети итокоприемников**.** Первоначально применялись импортные или лицензионные системы, но со временем китайские исследовательские центры начали самостоятельные исследования динамического взаимодействия токоприемника и контактной сети на высоких скоростях. К середине 2010-х годов были созданы собственные системы, адаптированные для работы в экстремальных климатических условиях (от сильных морозов на северо-востоке до высокогорных участков на западе) и обеспечивающие надежное токосъемное взаимодействие на скоростях до 400 км/ч. Современные китайские системы управления поездом CTCS-3 ATP (Automatic Train Protection) и ATO (Automatic Train Operation), установленные на новейших составах CR450, обладают полной интеллектуальной собственностью и поддерживают автономные функции межстанционного движения, защиты от превышения скорости и точной остановки [14].

Важно отметить, что управление программой выполнялось по каскадной методологии: стратегическое планирование на уровне многолетних национальных планов, детальное ТЭО каждой линии, завершенное проектирование до начала строительства, стабильное финансирование через государственные банки и региональные софинансирование. Элементы гибкой методологии использовались лишь на уровне портфеля проектов. Опыт первых магистралей использовался для корректировки стандартов и технических решений, а стандартизация технических решений (типовые эстакады, унифицированные станции, повторяющиеся конструкции мостов и тоннелей) позволила снизить удельные затраты за счет массового производства и многократного применения отработанных процедур. По оценкам Всемирного банка, к концу 2010-х годов стоимость строительства одного километра китайской ВСМ составляла около $17–21 млн – в 2–3 раза меньше, чем в Европе и США [15].

Таким образом, китайский кейс иллюстрирует, что каскадная модель не только совместима с инновационным развитием, но и может служить основой для структурированного технологического обучения. Поэтапная локализация технологий (от импорта к совместному производству, затем к адаптации и, наконец, к полностью собственным разработкам) опиралась на жесткий каскадный контур планирования и строительства, но одновременно использовала механизмы итеративного обучения между проектами и интенсивного взаимодействия между промышленностью и наукой.

Анализ методологии управления показывает, что китайская программа развития высокоскоростных магистралей демонстрирует строго каскадную методологию на уровне управления отдельными проектами. На уровне отдельной линии (например, Пекин–Шанхай) применялась классическая каскадная последовательность: детальное ТЭО с фиксацией технических параметров, маршрута, стоимости, выкуп участков и завершенное проектирование до начала строительства, обеспечение полного финансирования и строгое соблюдение последовательности этапов. На уровне портфеля проектов можно сказать о применении гибридного подхода, т.к. каждая отдельная линия являлась итерацией и учитывала опыт предшественниц.

В свою очередь, Калифорнийский проект высокоскоростной железной дороги (California

High Speed Rail), соединяющей Сан-Франциско и Лос-Анджелес, стал наиболее ярким в мировой практике примером того, как попытка обойти фундаментальные принципы каскадной подготовки мегапроекта приводит к системному провалу. В 2008 году избиратели штата одобрили референдумом выделение почти 10 млрд долларов на запуск проекта при общей первоначальной стоимости около 33 млрд долларов и плановом вводе в эксплуатацию к 2020 году. К концу 2025 года, спустя более шестнадцати лет и при затратах свыше 15 млрд долларов, не проложено ни одного километра готовых к эксплуатации путей, а актуализированные оценки общей стоимости превышают 135 млрд долларов – почти четырехкратный рост от первоначального бюджета (How California's bullet train went off the rails, URL: https://www.nytimes.com/2022/10/09/us/california-high-speed-rail-politics.html).

С точки зрения экономики инноваций калифорнийский кейс демонстрирует не просто неудачу в управлении проектом, но фундаментальную несостоятельность институциональной архитектуры, когда отсутствие базовых условий для реализации крупного технологического проекта (стабильное финансирование, централизованные компетенции, четкое планирование) сочеталось с непониманием логики технологического обучения. В отличие от Китая, где трансфер технологий был встроен в жесткую стратегию накопления компетенций под контролем сильного национального заказчика, Калифорния не сформировала ни четкой концепции приобретения технологических знаний, ни устойчивой институциональной рамки для их применения.

Исследования Б. Флювбьерга показывают, что калифорнийский проект стал классическим воплощением феномена «предвзятого оптимизма» – систематической недооценки затрат и сроков на стадии технико-экономического обоснования [16]. Первоначальные расчеты, представленные избирателям в 2008 году, базировались на предположениях, которые игнорировали ключевые статьи расходов: стоимость выкупа земли в одном из самых дорогих регионов США, затраты на перенос коммунальных сетей (электропередачи, газопроводов, водопроводов), издержки на разрешение земельных споров в условиях крайне сложной американской системы защиты прав собственности. Государственный аудитор Калифорнии в 2018 году зафиксировал, что California High-Speed Rail Authority (CHSRA) начала строительство, не завершив критические подготовительные задачи: не был обеспечен выкуп необходимых земельных участков, не просчитаны в полном объеме затраты на переселение коммуникаций, не создана устойчивая финансовая схема на весь жизненный цикл проекта (Audit report regarding the California High-Speed Rail Authority's, URL: https://information.auditor.ca.gov/reports/2018-108/index.html).

Более того, академические исследования указывают, что завышение ожиданий в ТЭО было не просто «ошибкой прогноза», а элементом выбранной стратегии намеренного искажения параметров для получения политического одобрения. Завышенные прогнозы пассажиропотока и заниженные оценки стоимости позволяли демонстрировать положительное соотношение доходов и расходов, необходимое для прохождения референдума, но не имели под собой реалистичной основы [17].

Также, в отличие от китайского подхода, где строительство каждой линии начиналось только после утверждения детальной проектной документации, фиксации трассы, решения земельных вопросов и обеспечения финансирования, калифорнийские власти приняли решение о начале строительства в Центральной долине до завершения полного комплекса подготовительных работ. Такая стратегия мотивировалась необходимостью освоения федеральных грантов, полученных в рамках американского антикризисного

закона ARRA (American Recovery and Reinvestment Act), которые требовалось потратить в сжатые сроки. Проект оказался привязан к графику внешнего финансирования, а не к внутренней логике готовности к строительству (California's High-Speed Rail Was a Fantasy from Its Inception, URL: https://www.independent.org/article/2023/03/10/californias-high-speed-rail-was-a-fantasy-from-its-inception/).

Тем не менее, финансирование калифорнийского проекта с самого начала носило фрагментарный характер: смешение федеральных грантов, облигаций штата, ожидаемых частных инвестиций не позволило обеспечить ритмичное поступление средств и создало постоянную неопределенность, выражавшуюся в периодических остановках реализации. Политическая поляризация вокруг проекта усугубляла ситуацию: демократические администрации поддерживали финансирование, республиканские стремились его сократить или отменить. В 2025 году федеральная администрация объявила о намерении отозвать около 4 млрд долларов ранее выделенных средств, сославшись на системные нарушения графика, управления рисками и финансовой дисциплины (On The Verge Of Losing $4 Billion In Federal Funds, High Speed Rail Should Have Been Stopped Long Ago, URL: https://www.hoover.org/research/verge-losing-4-billion-federal-funds-high-speed-rail-should-have-been-stopped-long-ago).

Нестабильность финансирования в условиях инфраструктурного мегапроекта влечет экспоненциальный рост затрат: остановки работ приводят к демобилизации подрядчиков, росту цен из-за инфляции, необходимости пересогласования контрактов, деградации незавершенных участков. Более того, такая модель делала невозможным формирование стратегии технологического обучения. В отличие от Китая, где последовательность проектов позволяла накапливать опыт, в Калифорнии отсутствовала преемственность: каждый этап проекта начинался заново в условиях изменившихся политических приоритетов и бюджетных ограничений.

Особенно показательным является решение провести полномасштабную экологическую экспертизу до завершения проектирования и окончательного выбора маршрута. Международная практика (в том числе в Европе и Китае) предполагает проведение экологической оценки на стадии 50-процентной готовности проектирования для двух-трех альтернативных трасс. В Калифорнии же сначала инвестировали значительные ресурсы в экспертизы для маршрутов, параметры которых не были окончательно определены, что привело к необходимости повторных процедур и дополнительным издержкам [18].

California High-Speed Rail Authority (CHSRA), созданная специально для управления проектом, так и не сформировала внутренних компетенций, необходимых для реализации мегапроекта такого масштаба и сложности. К началу активной фазы проекта в штате CHSRA работало лишь около десяти постоянных сотрудников, в то время как практически весь объем работ передавался внешним консультантам. Это решение противоречило базовым рекомендациям международной практики, согласно которым успешные мегапроекты требуют сильной внутренней организационной способности заказчика для эффективного управления подрядчиками и консультантами, контроля над рисками и принятия обоснованных решений.

В отличие от CRRC, которая обладала полномочиями, финансовыми ресурсами и техническими компетенциями для централизованного управления всей цепочкой процессов – от проектирования до строительства и эксплуатации, – калифорнийская CHSRA представляла собой слабое административное звено между множеством консультантов, подрядчиков, федеральных и местных регуляторов. Отсутствие единого

центра принятия решений приводило к затянутым согласованиям, конфликтам между стейкхолдерами и неспособности оперативно решать возникающие проблемы. В 2015 году, несмотря на очевидные системные провалы и задержки, тем же консультантам был продлен контракт стоимостью 700 млн долларов, что свидетельствовало о неспособности организации к самообучению и корректировке управленческих подходов (Why California High-Speed Rail is Over Budget And Delayed, URL: https://davidwilliamrosales.com/2025/02/26/california-high-speed-rail-problems/).

Также следует отметить, что до недавнего времени проект не имел четкой стратегии приобретения подвижного состава и локализации технологий. Только в 2023 году CHSRA объявила о запуске процедуры закупки шести высокоскоростных составов со скоростью до 220 миль/час (около 350 км/ч), с поставкой первых двух для испытаний в 2028 году и еще четырех к 2030 году. При этом акцент делается на создании производственных мощностей внутри США (например, завод Alstom в Хорсхедс, штат Нью-Йорк, для производства составов American Pioneer 220), но отсутствует системная программа трансфера технологий и формирования национальных компетенций по аналогии с китайской моделью. Закупка технологий осуществляется по традиционной схеме «готовый продукт от поставщика», без требований к передаче знаний и созданию собственных платформ разработки (Request for Proposals: High-Speed Trainsets and Related Services (RFP); URL: https://hsr.ca.gov/2024/01/05/news-release-high-speed-rail-authority-releases-shortlist-of-potential-suppliers-for-electrified-high-speed-trains-in-california/).

Калифорнийский проект BCM представляет собой пример провальной попытки применения гибкого подхода к инфраструктурному мегапроекту – создания первого сегмента с последующей доработкой остальных участков, когда риторика «адаптивности» и «поэтапного развития» использовалась для оправдания нарушения базовых принципов каскадной подготовки. Этот пример демонстрирует, что попытка обойти базовые этапы каскадной подготовки (реалистичное ТЭО, завершенное проектирование, выкуп земли, стабильное финансирование) под лозунгом «гибкости» и «поэтапного развития» оборачивается не адаптивностью, а хаосом. Инфраструктурный мегапроект не допускает логики «минимально жизнеспособного продукта» и быстрых итераций: частично построенный сегмент в Центральной долине без гарантированного соединения с крупными городами не создает ценности, а лишь фиксирует потери. Отсутствие сильного институционального ядра с централизованными компетенциями, полномочиями и ответственностью приводит к распылению ресурсов на консультантов и невозможности системного управления. Фрагментарное и политизированное финансирование исключает стратегическое технологическое обучение: в отличие от Китая, где каскадная дисциплина сочеталась с последовательным освоением и локализацией технологий, Калифорния не сформировала ни устойчивой модели планирования, ни траектории наращивания собственных компетенций. Этот опыт подчеркивает, что для успеха инфраструктурного мегапроекта недостаточно желания инноваций – необходима институциональная и финансовая среда, способная эти инновации систематически поддерживать в рамках дисциплинированного каскадного подхода.

Другой подход представляет собой французская программа развития высокоскоростных железных дорог, в рамках которых были созданы технологии «с нуля» без опоры на заимствование зарубежных решений. В отличие от Китая, где технологическое обучение строилось на трансфере знаний от Siemens, Alstom, Kawasaki и Bombardier, Франция разрабатывала собственную платформу параллельно с японским Shinkansen, но по иной технологической траектории. При этом французский опыт демонстрирует, как каскадная

модель управления отдельными линиями может сочетаться с итеративным обучением между проектами, превращая каждую новую магистраль в источник знаний для последующих.

Программа высокоскоростного железнодорожного транспорта во Франции началась в 1960-е годы с фундаментального исследовательского проекта С03 («Возможности железнодорожного транспорта на новой инфраструктуре»), запущенного исследовательским подразделением SNCF в 1967 году.

Критически важным моментом стал выбор типа тяги для будущего высокоскоростного поезда. Первоначально аббревиатура TGV расшифровывалась не как Train à Grande Vitesse («поезд большой скорости»), а как *Turbine à Grande Vitesse* («турбина большой скорости»). Газовые турбины были выбраны за их малый вес, высокое соотношение мощности к массе и способность обеспечивать высокую мощность на протяжении длительного времени – идеальные характеристики для высокоскоростной тяги. В 1972 году был представлен экспериментальный прототип TGV 001 с двумя силовыми головными вагонами, оснащенными вертолетными турбинами, и тремя промежуточными вагонами. Это был полноценный функциональный состав на 244 места, где тестировались не только технические решения, но и дизайн интерьера, системы комфорта пассажиров [19].

Тем не менее, рыночная конъюнктура изменилась, цены на керосин взлетели, а Франция начала масштабную программу развития атомной энергетики, делавшую электрическую тяговую энергию значительно дешевле, в результате чего было принято решение о создании электропоезда.

Важно отметить, что работа над TGV 001 не была потрачена впустую. Помимо газотурбинной установки, прототип тестировал множество других инновационных решений, которые были перенесены в финальную электрическую версию TGV: вагонные тележки, высокоскоростные тормозные системы, аэродинамическую форму головных вагонов, системы сигнализации и управления. Даже характерная оранжевая ливрея первых коммерческих TGV была заимствована у TGV 001. Таким образом, фаза экспериментирования с газовыми турбинами выполняла функцию технологического MVP – позволяла на реальном оборудовании протестировать те элементы будущей системы, которые не зависели от типа тяги, и создать базу знаний для финального инженерного решения.

В целом, французская программа развития ВСМ демонстрирует классический пример «обучения действием»на уровне портфеля проектов. Каждая новая линия учитывала опыт предыдущих: корректировались конструкции путевой инфраструктуры, оптимизировались радиусы кривых, совершенствовались системы сигнализации и управления движением. Проект первой высокоскоростной линии LGV Sud-Est (Париж–Лион, 417 км) получил статус общественной значимости в 1976 году декретом премьер-министра Жака Ширака, что гарантировало стабильное финансирование и институциональную поддержку для полноценной реализации стадии предынвестиционной подготовки и выработки всех ключевых технических решений. Дальнейшие линии опирались на эту базу, но добавляли некоторые новые решения, например, LGV Méditerranée позволила увеличить коммерческую скорость до 300 км/ч (против 270 км/ч на LGV Sud-Est), а LGV Est была спроектирована для скоростей 320 км/ч [20].

Французский опыт убедительно показывает, что успешная инновационная программа в инфраструктурных мегапроектах совместима с каскадной моделью при условии

структурированного обучения между циклами реализации**.** Каждая линия строилась строго по каскаду: завершенное ТЭО, фиксация технических решений, детальное проектирование, прохождение экспертиз, строительство, ввод в эксплуатацию. Но между линиями действовал механизм систематической итеративности: данные эксплуатации предыдущих линий использовались для улучшения стандартов, конструкций и технологий следующих. Разработка подвижного состава также следовала логике платформенной эволюции**:** базовая архитектура (артикуляционные тележки, распределенная тяга, аэродинамическая форма) сохранялась, но каждое поколение вносило инкрементальные улучшения в отдельные подсистемы.

Критически важным фактором успеха стала технологическая автономия и долгосрочное партнерство между SNCF как национальным оператором и Alstom как промышленным ядром разработки и производства. В отличие от Калифорнии, где отсутствовала устойчивая институциональная рамка, во Франции сложился треугольник «государство–оператор–промышленность», обеспечивающий преемственность компетенций, накопление знаний и долгосрочные инвестиции в НИОКР. Alstom за полвека стал глобальным технологическим лидером, эксплуатирующим более 1000 высокоскоростных поездов в 25 странах мира, а французская платформа TGV послужила основой для экспортных версий (включая ранние поставки в Китай в рамках программы технологического трансфера). Собственная технологическая траектория, начавшаяся с экспериментов TGV 001, превратила Францию не только в пользователя высокоскоростных технологий, но и в их создателя и экспортера, подтверждая, что каскадный подход совместим с радикальными инновациями при наличии фундаментальной научно-технической базы и институциональной устойчивости.

В результате Франция продемонстрировала уникальную конфигурацию: строгий каскад на уровне реализации каждой линии в сочетании с длительной экспериментальной фазой на предынвестиционной стадии и систематическим обучением между проектами. Экспериментальная фаза основывалась на гибком подходе с быстрыми итерациями и тестированием гипотез, но осуществлялась в ограниченных областях мегапроекта, не затрагивая массового строительства. TGV 001 сыграл роль технологического MVP: прототип, позволяющий протестировать критические компоненты (тележки, тормоза, аэродинамику, системы управления) до принятия финальных инженерных решений.

Подводя итоги сравнительного анализа, ключевые параметры рассмотренных мегапроектов можно представить в сравнительной таблицы:

Таблица 2

Качественные параметры оценки мегапроектов транспортной инфраструктуры, реализованных в Китае, Франции и США (Калифорния)

Параметр	**Китайские ВСМ**	**Французские ВСМ**	**ВСМ Калифорния (США)**
Базовая модель управления	Централизованный каскад, интегрированный в национальные планы	Каскад внутри каждой линии + итеративное обучение между проектами	Попытка гибридного подхода без завершенного каскада
Технологическая стратегия	Догоняющее развитие через	Создание технологии с нуля без	Отсутствие четкой стратегии

	трансфер технологий, затем адаптация и локализация, полностью собственные платформы	заимствования. Экспериментирование с турбинной тягой, переход к электрической тяге, затем платформенная эволюция через поколения составов	технологического развития. Закупка готовых технологий от европейских поставщиков без программы локализации
Завершенность проектирования и подготовительных процедур до начала массового строительства	Высокая: трассы, стандарты, проектные решения, финансирование зафиксированы до начала основных работ. Земельные вопросы решаются централизованно	Полная: детальное проектирование, экспертизы, выкуп земли завершены до строительства. LGV Sud-Est: проект получил статус общественной значимости декретом до начала строительства	Очень низкая: строительство в Центральной долине начато без выкупа земли, полного проектирования северных и южных участков, устойчивой финансовой схемы
Стандартизация технических решений	Очень высокая (типовые эстакады на 87% трассы Пекин–Шанхай, унифицированные станции, повторяющиеся конструкции мостов). CRTS I, II, III как стандартизированные платформы балластного пути	Высокая внутри каждого поколения линий. Типовые решения для земляного полотна, путевых конструкций, сигнализации. Платформенная архитектура подвижного состава (TGV Sud-Est → Atlantique → Réseau → Duplex → Euroduplex)	Средняя, значительная доля уникальных ситуаций. Отсутствие эффекта масштаба из-за малого объема реализованных работ
Структура управления	Сильный централизованный заказчик-координатор. Интеграция функций регулятора, заказчика, оператора	Устойчивый треугольник «государство–оператор–производитель».	Слабая California High-Speed Rail Authority. Фрагментация полномочий, зависимость от внешних консультантов, отсутствие внутренних компетенций
Реальный результат на текущий момент (конец 2025)	Крупнейшая сеть ВСМ в мире (более 40 тыс. км). Ключевые линии построены в срок с приемлемым бюджетом.	Вторая по протяженности сеть ВСМ в Европе (ок. 2800 км). Коммерческий и технологический успех. Alstom –	Многократный рост стоимости (с $33 млрд до $135 млрд), отсутствие завершенного высокоскоростного коридора. Потеря

	Локализация ~90% компонентов. Экспорт технологий (Индонезия, Лаос, Таиланд)	глобальный лидер (более 1000 высокоскоростных поездов в 25 странах)	федерального финансирования
Ключевой фактор успеха/провала	Сочетание жесткой каскадной дисциплины со стратегией последовательной локализации технологий. Централизация, стандартизация, масштаб, обучение между проектами	Собственная технологическая траектория, долгосрочное партнерство государство–оператор–промышленность, качественное планирование, итеративное обучение между линиями	Нарушение базовых принципов каскада (строительство без ТЭО, земли, финансирования). Институциональная слабость. Отсутствие стратегии технологического развития. Политическая нестабильность

Следует отметить, что представленная выборка не претендует на статистическую репрезентативность всей генеральной совокупности высокоскоростных магистралей в мире. Выбранные мегапроекты при сопоставимых технических параметрах представляют различные траектории технологического развития и охватывают три различные модели институционального управления: централизованная государственная экономика (Китай), социально-ориентированная рыночная экономика с активной ролью государства (Франция), либеральная рыночная экономика с децентрализованным федерализмом (США) на три континентах (Азия, Европа, Северная Америка). За рамками данного исследования остаются другие значимые мегапроекты, например опыт ВСМ Японии, Испании и Германии.

Заключение

По результатам сравнительного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Тип методологии (Waterfall или Agile) сам по себе не определяет исход проекта. Успешные китайский и французский, но проблемный калифорнийский примеры показывают, что решающим является не формальное следование последовательности этапов, а качество их реализации: реалистичность ТЭО, завершенность подготовки до старта строительства, стабильность финансирования, стандартизация и централизованное управление.

2. Гибкие методологии в чистом виде несовместимы с физической и институциональной природой инфраструктурных мегапроектов. Попытка «имитировать Agile» через раннее начало строительства без завершенного цикла подготовки (как в Калифорнии) приводит не к адаптивности, а к затяжному кризису. Тем не менее, гибкость эффективна между проектами, а не внутри них: французский и китайский опыт показывают, что обучение и адаптация происходят на программном и портфельном уровнях (следующие линии учитывают опыт предыдущих), но не через произвольные изменения в процессе строительства конкретной линии.

3. Институциональная архитектура критична: централизованный заказчик с компетенциями (Китай, Франция) обеспечивает успех, фрагментированная и слабая структура (Калифорния) ведет к провалу независимо от формальных методологий.

В контексте российской политики технологического развития и цифровой трансформации планирования инфраструктуры и продолжающейся реализации мегапроекта ВСМ-1 Москва – Петербург, а также последующих высокоскоростных магистралей Москва – Казань, Москва – Минск и прочих, целесообразно:

- обеспечить максимальную реалистичность и независимую экспертизу технико-экономических обоснований мегапроектов, используя методы сопоставления с референтными проектами и закладывая адекватные резервы по стоимости и срокам;

- жестко придерживаться принципа завершенности ключевых этапов каскада до начала строительства (земля, проектирование, экспертизы, базовое финансирование);

- развивать стандартизацию технических решений и цифровые платформы, позволяющие переносить итеративность в виртуальную среду до физического строительства;

- формировать сильные централизованные структуры управления мегапроектами с функцией единого генерального проектировщика и полномочиями координации всей цепочки исполнителей;

- использовать поэтапную реализацию и накопление опыта между очередями как итеративный подход, не разрушающий каскадную логику внутри очереди;

-учитывая невозможность полного отказа от каскадной методологии в пользу гибкой, следует рассматривать возможности повышения эффективности ее использования, в том числе внедряя цифровые инструменты в отдельные процессы, например, в процесс планирования.

Библиография

1. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: An overview // Project Management Journal. – 2014. – Vol. 45. – P. 6-19.
2. Flyvbjerg B., Skamris Holm M. K., Buhl S. L. How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects? // Transport Reviews. – 2003. – Vol. 23. – № 1. – P. 71-88.
3. Royce W. W. Managing the development of large software systems: concepts and techniques // Proceedings of the 9th International Conference on Software Engineering. – 1987. – С. 328-338.
4. Boehm B. W. A spiral model of software development and enhancement // Computer. – 2002. – Vol. 21. – P. 61-72.
5. Fowler M., Highsmith J. The Agile Manifesto // Software Development. – 2001. – Vol. 9. – № 8. – P. 28-35.
6. Ries E. The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. – Crown Currency, 2011. – 296 p.
7. Dias M. F. P., Dias C. N. MSDO/MDSO: a technique for reducing the number of causal conditions in qualitative comparative analysis // Revista Alcance. – 2022. – Vol. 29. – № 1. – P. 1-19.
8. Lawrence M., Bullock R., Liu Z. China's high-speed rail development. – World Bank Publications, 2019. – 101 p.
9. Lin Y., Qin Y., Xie Z. Technology Transfer and Domestic Innovation: Evidence from the High-Speed Rail Sector in China // CEP Discussion Paper. – 2017. – № 1393. – 39 p.

10. Ma Y., Rauf A. Indigenous innovation, foreign technology transfer and the export performance of China's manufacturing industries // The Singapore Economic Review. – 2020. – Vol. 65. – № 05. – P. 1349–1366.
11. Qi Y., Zhou L. The Fuxing: the China standard EMU // Engineering. – 2020. – Vol. 6. – № 3. – P. 227-233.
12. Viet H. T. et al. A case study of China on the ballastless track // Tạp chí Khoa học Giao thông vận tải. – 2025. – Vol. 76. – № 2025. – P. 420-431.
13. Dong W. et al. A survey of ballastless track defects in China's high-speed railway after ten years of service // Intelligent Transportation Infrastructure. – 2022. – Vol. 1. – Art. liac023. – P. 1-26. – DOI: 10.1093/iti/liac023.
14. Ding S. et al. Key technologies and applications of intelligent dispatching command for high-speed railway in China // Railway Sciences. – 2023. – Vol. 2. – № 3. – P. 336-346. – DOI: 10.1108/rs-06-2023-0023.
15. Gerald O., Jitendra S., Nanyan Z. High-speed railways in China: a look at construction costs // China Transport Topics. – 2014. – Vol. 9. – P. 1-8.
16. Flyvbjerg B. Top ten behavioral biases in project management: An overview // Project Management Journal. – 2021. – Vol. 52. – № 6. – P. 531-546. – DOI: 10.1177/87569728211049046.
17. O'Toole R. Romance of the Rails: Why the Passenger Trains We Love Are Not the Transportation We Need. – Cato Institute, 2018. – 300 p.
18. Lin S. L. Environmental risk and delay analysis: lessons learned from the California high speed rail project. – University of California, Los Angeles, 2021. – 139 p.
19. Whitelegg J., Flink T., Hultén S. High Speed Trains – Fast Tracks to the Future. – North Yorkshire: Leading Edge Press & Publishing, 1993. – 240 p.
20. Arduin J. P., Ni J. French TGV network development // Japan Railway & Transport Review. – 2005. – Vol. 40. – № 3. – P. 22-28.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемом исследовании выступает опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры с акцентированием внимания на ограничения гибких методологий и адаптацию каскадного подхода.
Методология исследования базируется на применении метода сравнительного анализа, обобщении его результатов при формулировании выводов.
Актуальность работы авторы связывают с тем, что мегапроекты транспортной инфраструктуры играют ключевую роль в обеспечении пространственной интеграции и экономического роста как развитых, так и развивающихся стран.
Научная новизна работы состоит в обобщении сведений о реализации сравниваемых транспортных мегапроектов и обосновании тезиса о том, что их успех определяется не формальным выбором между той или иной методологией, а качеством реализации базовых принципов проектирования.
В тексте структурно выделены следующие разделы: Введение, Основная часть, Заключение и Библиография.
В публикации исследуется актуальная проблема управления мегапроектами транспортной инфраструктуры – поиск баланса между необходимостью жесткого

планирования и потребностью в адаптивности. В статье рассмотрен и обобщен опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры трёх стран: Китая, Франции и США.

Библиографический список включает 20 источника – научные публикации зарубежных авторов по рассматриваемой теме английском языке, а также российское учебное издание на русском языке. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

В качестве замечаний стоит отметить следующие моменты. Во-первых, в заголовке предлагается заменить слово «международный» на «зарубежный», поскольку при рассмотрении кейсов международный характер их реализации отмечен только в Китае, поэтому в публикации проводится сравнение нескольких зарубежных национальных мегапроектов в области транспортной инфраструктуры. Во-вторых, используемые в статье понятия: «гибкие методологии», «каскадный подход» и «гибридные модели» не сопровождаются четкими определениями, конкретными критериями измерения степени «гибкости» или «жесткости» в управлении разными проектами. В-третьих, в работе не приведены обоснования критериев, по которым были выбраны именно эти рассматриваемые в публикации кейсы: Китай, Франция, Калифорния, возникают вопросы о репрезентативности выборки, поскольку примеры других стран остаются за рамками авторского анализа. В-четвертых, заголовки таблиц почему-то приведены не перед ними, а после таблиц, что не согласуется с ГОСТ и устоявшимися традициями оформления, а сами таблицы размещены в конце раздела и не сопровождаются их текстовым описанием, то есть таблицы не интегрированы в основной текст с подробными комментариями. В-пятых, источник под номером 2 в разделе «Библиография» имеет учебный, а не научный характер, и в соответствии с принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы «В списке литературы не указываются: … учебники, хрестоматии, учебные и методические пособия…». Кроме этого в тексте встречаются опечатки, например, «контактной сети итокоприемников.»

Тема статьи актуальна, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но рецензируемый материал нуждается в доработке перед опубликованием.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемом исследовании выступает опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры с акцентированием внимания на ограничения гибких методологий и адаптацию каскадного подхода.

Методология исследования базируется на применении метода сравнительного анализа, обобщении его результатов при формулировании выводов.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что мегапроекты транспортной инфраструктуры играют ключевую роль в обеспечении пространственной интеграции и экономического роста как развитых, так и развивающихся стран.

Научная новизна работы состоит в обобщении сведений о реализации сравниваемых

транспортных мегапроектов и обосновании тезиса о том, что их успех определяется не формальным выбором между той или иной методологией, а качеством реализации базовых принципов проектирования.

В тексте структурно выделены следующие разделы: Введение, Основная часть, Заключение и Библиография.

В публикации исследуется актуальная проблема управления мегапроектами транспортной инфраструктуры – поиск баланса между необходимостью жесткого планирования и потребностью в адаптивности. В статье рассмотрен и обобщен опыт реализации мегапроектов транспортной инфраструктуры трёх стран: Китая, Франции и США. Выбранные мегапроекты при сопоставимых технических параметрах представляют различные траектории технологического развития и охватывают три различные модели институционального управления: централизованная государственная экономика, социально-ориентированная рыночная экономика с активной ролью государства, либеральная рыночная экономика с децентрализованным федерализмом на трех континентах. В статье сделан вывод о том, что успешные китайский и французский, но проблемный калифорнийский примеры показывают, что решающим является не формальное следование последовательности этапов, а качество их реализации: реалистичность технико-экономического обоснования, завершенность подготовки до старта строительства, стабильность финансирования, стандартизация и централизованное управление. Отрадно, что авторы стремятся имплементировать результаты исследования в российскую практику реализации мегапроекта ВСМ-1 Москва – Петербург, а также последующих высокоскоростных магистралей Москва – Казань, Москва – Минск.

Библиографический список включает 20 источников – научные публикации зарубежных авторов по рассматриваемой теме английском языке. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

В качестве резерва улучшения публикации стоит отметить, что работа выиграла, если бы используемые в статье понятия: «гибкие методологии», «каскадный подход» и «гибридные модели» сопровождались конкретными критериями измерения степени «гибкости» или «жесткости» в управлении разными проектами и их численными значениями, а список литературы был бы расширен за счет работ российских авторов. Также в предпоследнем предложении необходимо скорректировать несогласованное словосочетание «на три континентах».

Тема статьи актуальна, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, материал рекомендуется к публикации.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Аль-Масааби Г., Ал-калбани Ф., Шарма М., Нахшел И. Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.75729 EDN: VNMUQJ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75729

Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера

Аль-Масааби Гайда Али Мохаммед Касем

ORCID: 0009-0007-9432-8590

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

109456, Россия, г. Москва, Рязанский р-н, 1-й Вешняковский проезд, д. 7

1032239829@pfur.ru

Ал-калбани Фатема Мухамед Салим

ORCID: 0009-0004-4580-8211

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

1032249900@pfur.ru

Шарма Маниша

ORCID: 0009-0003-7299-2117

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

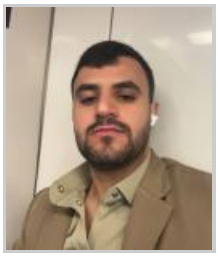
manisha.sharma7596@gmail.com

Нахшел Ибрагим Абдуллах Ахмед Нахшел

магистр; Экономический факультет; Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

117198, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Ibrahimnahshal054@gmail.com



Статья из рубрики "Маркетинг и маркетинговые исследования"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.75729

EDN:

VNMUQJ

Дата направления статьи в редакцию:

01-09-2025

Аннотация: В данном исследовании проводится сравнительный анализ конкурентоспособности двух ведущих потоковых платформ – Netflix и Shahid – на рынке Ближнего Востока и Северной Африки (MENA). Netflix, будучи глобальной компанией с обширной инфраструктурой, стремится расширить свое присутствие в регионе, тогда как Shahid, принадлежащий медиахолдингу MBC Group, делает акцент на локальном контенте и глубокой интеграции с региональными особенностями. Цель исследования заключается в том, чтобы выявить сильные и слабые стороны обеих платформ, определить их конкурентные преимущества и слабости с точки зрения потребительского спроса, структуры рынка и взаимодействия с поддерживающими отраслями. Используя комплексный подход, работа показывает, как глобальные и локальные стратегии адаптируются к культурным и экономическим условиям региона, и как это отражается на позициях компаний в быстрорастущем сегменте медиапотребления. Методологической основой исследования является модель «Одинарный бриллиант» Майкла Портера, которая позволяет структурировать анализ конкурентоспособности через четыре ключевых измерения: условия факторов, условия спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия и соперничество фирм. Научная новизна исследования состоит в том, что впервые проводится системное сравнение глобальной и региональной потоковых платформ с использованием модели Портера применительно к рынку MENA. В отличие от большинства предыдущих работ, которые ограничивались описанием культурных различий или технических аспектов сервисов, данная работа сочетает количественные показатели, рыночные данные и теоретический анализ, что позволяет объективно оценить конкурентоспособность. Результаты показывают, что Shahid занимает лидирующие позиции в регионе благодаря высокому уровню локализации контента, многочисленным партнерствам с телекоммуникационными операторами и поддержке со стороны государственных структур. В то же время Netflix сохраняет глобальное преимущество за счет бренда, технологической инфраструктуры и финансовой устойчивости. Сделанные выводы указывают на необходимость для Netflix углубить инвестиции в местные производства и партнерства, а для Shahid – перенять передовые глобальные технологии и совершенствовать ценовую политику. Таким образом, исследование демонстрирует, что успех на рынке MENA возможен только при комплексном учёте культурных, институциональных и экономических факторов, а также при гибкой адаптации стратегий глобальных и локальных игроков.

Ключевые слова:

Netflix, Shahid, потоковое вещание, бриллиант Портера, локализация контента, Ближний Восток, MBC Group, сравнительный анализ, рынок MENA, рынок SVOD

Введение

Оценка конкурентных позиций Netflix и Shahid на Ближнем Востоке требует использования структуры (фреймворка), которая учитывает как внешнюю среду, так и

стратегию компании [21]. Модель "бриллиант Портера" особенно подходит для этой задачи, поскольку она интегрирует четыре основные детерминанты конкурентоспособности: факторы производства (например, инфраструктура, квалифицированная рабочая сила), условия спроса (размер рынка и уровень требований потребителей), родственные и поддерживающие отрасли (местные поставщики, партнеры, смежные сектора), а также стратегия, структура и соперничество фирм (тактика компаний и интенсивность конкуренции) [21]. В отличие от более простых моделей, таких как SWOT или пять сил Портера, модель "бриллиант Портера" акцентирует внимание на национальном и региональном контексте и его влиянии на компании. На Ближнем Востоке, где региональная культура, язык и регулирование существенно формируют спрос на стриминговые медиа, модель "бриллиант" позволяет системно сравнивать, как Netflix (глобальная американская компания) и Shahid (региональная платформа группы MBC) справляются с этими факторами. Такой подход также учитывает государственную политику и отраслевые кластеры, которые традиционные микро-ориентированные фреймворки могут не затрагивать. Другие модели (например, PESTEL, пять сил Портера) либо не принимают во внимание роль локальных особенностей спроса и условий предложения, либо слишком узко фокусируются на структуре отрасли. Модель "бриллиант Портера" уникальна тем, что одновременно учитывает как глобальные активы Netflix, так и локальное присутствие Shahid [21 8, 7, 11, 14]. Например, такие условия спроса отражают предпочтения потребителей Ближнего Востока в отношении арабского контента, а к родственным и поддерживающим отраслям относятся региональные телекоммуникационные компании, предлагающие пакетные услуги, и местные производственные компании. Применяя эту модель, мы стремимся показать, как стратегия каждой платформы соотносится с факторами производства и рыночным спросом Ближнего Востока, что позволяет провести всесторонний сравнительный анализ.

Изначальная версия алмазной модели М. Портера (Porter, 1990) была разработана для анализа конкурентоспособности стран. Однако последующие исследования показали, что детерминанты конкурентного преимущества формируются не на макроэкономическом уровне, а на уровне отраслевых кластеров, которые могут существовать как внутри, так и вне национальных границ. Таким образом, объектом анализа в модели является не государство, а кластер ресурсов, институтов и фирм. Современные цифровые платформы, такие как Netflix и Shahid, функционируют именно как такие кластеры: они объединяют производство контента, данные пользователей, технологическую инфраструктуру, рекламные сервисы и телекоммуникационные партнёрства. Следовательно, каждая из рассматриваемых компаний представляет собой «фирменный кластер», что делает применение diamond model теоретически оправданным.

Рынок OTT в регионе MENA обладает характеристиками транснационального кластера: единый язык, единая медиакультура, схожее регулирование и общая инфраструктура распространения контента. В этих условиях страна перестаёт быть корректной единицей анализа, тогда как фирма, обладающая собственным производственным, технологическим и институциональным контуром, становится более релевантным уровнем исследования. Поэтому использование модифицированной модели Портера для сравнения Netflix и Shahid является методологически корректным, теоретически обоснованным и соответствует современным подходам к анализу конкурентоспособности цифровых платформ.

Ближний Восток и Северная Африка (MENA) пережили радикальную трансформацию в тенденциях потребления медиа: наблюдается резкий переход от традиционного

телевидения к цифровым стриминговым платформам. Рынок видео-стриминга по системе Over-The-Top (OTT) в регионе MENA в 2025 году превысил 1,5 миллиарда долларов США по объему выручки [20]. Высокий уровень проникновения интернета, молодое население и рост спроса на контент по требованию способствуют этому увеличению. Ключевыми игроками в развивающейся экосистеме являются мировой стриминговый гигант Netflix и региональный игрок Shahid, принадлежащий саудовской группе MBC. Примечательно, что Shahid сумел воспользоваться региональным спросом на локальный контент: около 43% его библиотеки составляют арабоязычные проекты, тогда как у Netflix этот показатель составляет всего примерно 4% [4].

В данной работе представлен следующий порядок изложения: мы рассматриваем литературу по вопросам конкуренции на рынке стриминга и по модели «бриллиант Портера», затем описываем используемую методологию и источники данных, после чего анализируем каждое измерение модели на основе четырех определённых показателей. Мы проводим статистические сравнения и визуализируем полученные результаты. В заключении обсуждаются практические выводы и рекомендации по политике для Netflix и Shahid. Данные были собраны из отраслевых отчетов и официальной статистики, доступных по состоянию на 2025 год, что обеспечивает актуальную и количественную оценку.

Обзор литературы

До стремительного расширения стриминговых сервисов на Ближнем Востоке и в Северной Африке (MENA) данный регион уже привлекал значительное внимание исследователей, особенно в части конкуренции между международными игроками, такими как Netflix, и локальными платформами, например Shahid [4 15, 5, 1]. Данный обзор литературы обобщает существующие исследования, раскрывая основные тенденции, ключевые выводы и выявляя пробелы, имеющие значение для сравнительной оценки рассматриваемых платформ.

Тенденции в исследованиях стриминговых сервисов

Исследования уже давно подчеркивают важность культурной релевантности предоставляемого контента. Например, Хаддад и Дхоест (2021) отметили, что начальный выход Netflix на арабский рынок сопровождался локализацией традиционных арабских шоу до международных стандартов, что ставило под вопрос привычные форму и содержание. Такой подход был попыткой сделать предложенный контент более культурно релевантным и ориентированным на арабскую аудиторию [10]. Аналогично, Буччанти (2019) отметила, что арабские зрители всё чаще смотрят разнообразный медиаконтент на Netflix, включая фильмы и телесериалы, и отдают предпочтение контенту, который позволяет настраивать язык и акцент (Buccianti, 2019).

В то же время локальные платформы, такие как Shahid, используют глубокое понимание региональных вкусов. Согласно данным BB Media (2024), библиотека Shahid на 57% состоит из контента на арабском языке, что напрямую отвечает предпочтениям региональной аудитории. Такой стратегический акцент на локальном контенте сыграл значительную роль в росте популярности Shahid в Саудовской Аравии и в целом в регионе MENA [4].

Наш подход фактически развивает эту традицию: мы переносим фокус с наций на фирмы в конкретном регионе, что согласуется с выводами Eickelpasch et al. (2010) о важности локальной среды фирмы для инновационного развития [4]. Аналогично, Yao et al. (2011) продемонстрировали, что комбинирование модели совокупного спроса с «бриллиантом»

позволяет выявить стратегии, выгодные для кластеров фирм [4].

Ключевые выводы сравнительных анализов

Сравнительные исследования также подчеркнули различные стратегии, которые используют Netflix и Shahid. Так, Халил (2024) упоминает о «парадоксе Netflix»: несмотря на доминирование Netflix на международной арене, компания сталкивается с трудностями на таких рынках, как MENA, из-за недостаточной культурной локализации контента [4]. В то же время ориентация Shahid на создание и продвижение локального контента нашла большой отклик у местной аудитории и привела к увеличению числа подписчиков [4].

Кроме того, технический аспект работы стриминговых платформ рассматривали Ламкхеде и Дас (2019), в частности, вопрос об эффективной организации поиска контента на таких сайтах, как Netflix. Авторы отметили высокий спрос на мгновенный поиск при наборе текста (keystroke-level instant searching), а также трудности, связанные с обеспечением такой функции на разных устройствах и для различных языков [4].

Выявленные пробелы в исследованиях

Существующая литература предоставляет данные о контент-стратегиях и технических аспектах, однако лишь немногие работы опираются на развернутые аналитические модели для изучения конкурентного позиционирования стриминговых платформ в регионе MENA (Haddad & Dhoest, 2021; Khalil, 2024). В частности, применение модели «Single Diamond» Портера для сравнения таких конкурентов, как Netflix и Shahid, пока не исследовано. Такой подход может дать структурированный анализ факторов конкурентоспособности, таких как условия факторов, характеристики спроса, смежные и поддерживающие отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция фирмы (Buccianti, 2019; Lamkhede & Das, 2019).

В данном исследовании применяется качественный сравнительный дизайн с множеством кейсов, чтобы изучить, как Netflix и Shahid используют рыночные силы в регионе MENA, опираясь на модель «Single Diamond» Портера. Сравнивая две платформы – одну глобальную (Netflix) и одну региональную (Shahid) – в рамках одного рыночного контекста, мы можем выявить как общие, так и уникальные конкурентные стратегии.

Дизайн исследования и теоретическая основа

Опираясь на модель «Single Diamond» Портера, исследование анализирует четыре детерминанты конкурентоспособности: факторные условия, условия спроса, поддерживающие и смежные отрасли, а также стратегия, структура и конкуренция фирмы (Porter, 1990). Модификация модели для изучения не стран, а платформ усиливает ее аналитическую ценность для участников отрасли в общем национальном/региональном контексте [4, 16]. Теоретическая база позволяет системно выявить источники конкурентного преимущества каждой платформы [4 25, 18, 26].

Методология

Мы используем модель Single Diamond Портера в качестве аналитической основы. Для каждого из четырех компонентов «бриллианта» мы определяем по четыре переменных, отражающих ключевые аспекты, важные для Netflix и Shahid на Ближнем Востоке. Каждая переменная выбрана так, чтобы по ней были доступны открытые данные или надежные оценки. После определения и обоснования переменных мы собираем данные (2023–2025) из таких источников, как отраслевые отчеты и официальная статистика.

Затем мы вычисляем сравнительные показатели для Netflix и Shahid по каждой переменной. Наш анализ включает базовые статистические сравнения (различия, соотношения) между двумя компаниями, а результаты мы визуализируем с помощью графиков.

Для обеспечения объективности данные берутся из авторитетных источников: например, Omdia для количества подписчиков, корпоративные финансовые отчеты для выручки и прибыли, рыночные новости – для информации о ценах и партнерствах. Все показатели при возможности отражают ситуацию в регионе Ближнего Востока/Северной Африки (MENA). В случае отсутствия данных делаются осторожные оценки с четким обоснованием.

Для устранения масштабных несопоставимостей и получения интегральных оценок мы применили нормализацию данных. Пусть $x_{i,j}$ – исходное значение j-го показателя у компании i (Netflix или Shahid). Нормированный балл $N_{i,j}$ вычисляется по формуле:

$$N_{i,j} = \frac{x_{i,j}}{\max(x)} \times 100$$

Таким образом наилучший результат получает 100 баллов; остальные – пропорционально. Для показателей, где меньшие значения означают преимущество (если бы такие были), использовали обратную нормализацию. Затем для каждого из четырёх аспектов «бриллианта» рассчитан сводный балл как среднее арифметическое соответствующих нормированных переменных. Из-за этого выводы не зависят от абсолютной разницы в масштабах фирм. Например, даже если Netflix оперирует на значительно большем глобальном рынке, мы ориентируемся на региональные метрики: для числа подписчиков и доли рынка анализ проводится именно в пределах региона MENA (Netflix ≈3.0млн и Shahid ≈4.4млн в 2024г. по данным Omdia). Кроме того, любые доступные глобальные данные (например, общая маржа Netflix ~22%) мы нормируем в общем контексте, воспринимая их скорее как индикатор относительной прибыльности. Такой подход гарантирует, что в Таблице 2 и на Рисунке 1 сравнение ведётся на единой шкале, устраняя влияние различий в размере компаний.

Для визуализации показателей по модели Single Diamond мы агрегируем переменные по категориям. Например, каждый угол «бриллианта» оценивается как среднее (нормированное) значение его переменных. Затем мы строим диаграмму с радиальными осями (radar chart) для сравнения профилей обеих компаний. В заключение формулируются стратегические выводы: определяется, на каких направлениях каждой из компаний следует сосредоточиться (например, Netflix – усилить долю локального контента) в зависимости от их относительных показателей.

Сбор данных

Все данные взяты из открытых источников по состоянию до 2025 года. Основными источниками данных являются отраслевые аналитические отчеты, официальные публикации компаний и статистические базы данных.

Анализ и результаты

Далее представлены результаты по каждому измерению модели Бриллианта Портера. Для каждого компонента мы определяем четыре переменных, обосновываем их значимость, сравниваем Netflix и Shahid и интерпретируем полученные данные. В заключение представлены обобщающие сравнительные выводы и рекомендации для политики.

· *Факторные условия*

Арабоязычный контент составляет только около 4% каталога Netflix на Ближнем Востоке, а оставшиеся 96% – это иностранные материалы. Для сравнения, у Shahid гораздо больший удельный вес арабоязычного контента: он достигает 43% в каталоге платформы, а 57% занимают иностранные проекты. Это резкое различие отражает глубокий фокус Shahid на производстве локального и регионального контента, чему способствуют прочные партнерства с ближневосточными студиями и правительственные инициативы, особенно в Саудовской Аравии. Netflix, хотя и наращивает количество арабских оригиналов, по-прежнему в значительной степени опирается на свою глобальную библиотеку, что ограничивает его культурную релевантность и привлекательность в сравнении с Shahid.

Это различие в структуре контента существенно влияет на потребительский спрос и конкурентоспособность платформ. Ставка Shahid на арабоязычный контент больше соответствует предпочтениям местной аудитории, способствует росту подписчиков и рыночной доли. У Netflix меньшая доля арабского контента может сдерживать потенциал роста в регионе, где культурная релевантность и язык играют ключевую роль для успеха стриминговых сервисов.

Индекс локального производства (proxy, 0-100). Для оценки производственных возможностей платформ был применён proxy-индекс, отражающий объём и регулярность выпуска оригинального арабского контента. Прямые данные о совокупных инвестициях и количестве заключённых продакшен-контрактов недоступны, однако ежегодная статистика релизов позволяет формализовать различия между компаниями. Производственная активность Shahid демонстрирует существенно более высокий уровень: по оценкам открытых источников, только в 2024 году платформа выпустила более 25 новых арабских проектов, причём в период Рамадана было представлено свыше 20 эксклюзивных сериалов в рамках сезонной сетки – показатель, не имеющий сопоставимых аналогов среди конкурентов региона. Для сравнения, Netflix в 2024 году представил порядка 9 оригинальных арабских произведений, что отражает более ограниченный объём локального производства и низкую частоту релизов. С учётом этих устойчивых различий платформам были присвоены значения 25/100 (Netflix) и 75/100 (Shahid), что количественно фиксирует существенный структурный разрыв в уровне локального производства контента.

Индекс технологической инфраструктуры (proxy, 0-100) Технологическая инфраструктура является ключевым фактором конкурентоспособности в модели Портера, поскольку определяет качество доставки контента, масштабируемость, скорость работы и стабильность сервиса. Для её оценки использован интегральный индекс (proxy, 0–100), включающий в себя такие компоненты, как масштаб CDN-сети, наличие локальных серверов в регионе, качество реализации адаптивного стриминга, использование современных кодеков, эффективность алгоритмов рекомендаций и общий технологический потенциал платформы. Netflix демонстрирует практически максимальный уровень технологической зрелости, обладая собственной глобальной CDN-сетью Open Connect, продвинутыми алгоритмами компрессии и рекомендации, а также масштабируемой облачной инфраструктурой, что соответствует высокому значению 90/100. Технологическая база Shahid, напротив, опирается преимущественно на региональную инфраструктуру и сторонние CDN-решения, что обеспечивает хорошее, но менее оптимизированное качество доставки контента; в интегральной оценке это отражено значением 60/100. Индекс фиксирует устойчивое преимущество Netflix в технологических возможностях.

Индекс инвестиций в локализацию контента (proxy, 0-100). Для оценки усилий компаний по адаптации контента к культурному и языковому контексту региона использован индекс инвестиций в локализацию (proxy, 0-100), отражающий совокупность ресурсов, направленных на производство арабского контента, развитие региональных офисов, закупку прав на локальные проекты, дубляж, субтитрование и маркетинг в странах MENA. Netflix демонстрирует умеренный, но ограниченный уровень таких инвестиций: масштаб проектов в арабском сегменте значительно уступает глобальным программам, региональные релизы выходят эпизодически, а доля бюджетов, направляемых на MENA, остаётся низкой. Это соответствует значению 30/100. В отличие от этого, Shahid осуществляет системные вложения в арабские сериалы, шоу и эксклюзивные MBC Originals, поддерживая значительные ежегодные бюджеты на локальный контент и его продвижение. На основании совокупности данных платформа получает оценку 70/100, что отражает её роль как ведущего инвестора в локальную индустрию развлечений.

· *Условия спроса*

Данный компонент отражает характеристики потребительского рынка Ближнего Востока. Наши переменные:

SVOD-подписчики (миллионы) в регионе MENA: Прямой показатель пользовательской базы. По данным Omdia, у Shahid около 4,4 млн подписчиков, а у Netflix – примерно 3,0 млн на декабрь 2024 года, что говорит о лидерстве Shahid.

Годовой прирост числа подписчиков (%): Годовое увеличение базы пользователей. Согласно имеющимся данным, Shahid увеличился на ~25% (с 3,5 до 4,4 млн за 2023–2024 гг.), у Netflix прирост был ниже.

Уровень проникновения на рынок: Доля пользователей SVOD среди пользователей интернета. При проникновении Интернета около 80% и 27 млн SVOD-подписчиков из 360-миллионного населения, общий уровень проникновения составляет примерно 7,5%. Если выделить доли компаний на SVOD-рынке, доля Netflix (~11%) и Shahid (~16%) приводят к уровням проникновения ~0,5% и ~0,7% соответственно [2022].

Средний доход на пользователя (ARPU, USD): В качестве прокси мы используем цену месячной подписки. Стандартный тариф Netflix в ОАЭ – около 49 AED (~$13), тариф Shahid VIP – $10,49 [24]; тариф Shahid VIP – $10,49 [22]. Таким образом, ARPU Netfli› (~$13) несколько превышает показатель Shahid (~$10,5).

· *Смежные и поддерживающие отрасли*

Этот компонент оценивает, насколько смежные сектора и партнёры поддерживают каждую платформу. Выбранные переменные:

Партнёрства с телекоммуникационными компаниями: Число мобильных/телко-операторов, включивших сервис в свои пакеты. К 2021 году у Shahid было более 30 партнерств с телеком-провайдерами MENA, включая возможность прямого биллинга; у Netflix региональных интеграций гораздо меньше [23]. Приблизительные значения: Shahid ≈30, Netflix ≈3 (включая, например, сотрудничество с e& и отдельными операторами).

Доля выручки от рекламы (AVOD, %): Процент доходов, получаемых по рекламной модели. У Shahid большая база бесплатных пользователей с просмотром рекламы: например, в I квартале 2025 выручка с AVOD составила 115,1 млн SAR (~29% общего объёма) [**Error! Referencesourcenotfound.**]. Netflix только недавно глобально ввёл

тариф с рекламой, в регионе MENA его вклад пока незначителен. Оценка: Shahid ~30%, Netflix ~0%.

Уровень государственной поддержки: Shahid пользуется значительным государственным содействием, особенно со стороны правительства Саудовской Аравии и регулирующих органов – Министерства культуры, Управления по вопросам развлечений и др. Эта поддержка включает финансирование, регуляторные послабления и синхронизацию с культурными инициативами программы Saudi Vision 2030, что способствует производству локального контента и лидерству Shahid на рынке. Netflix, как международная компания, получает умеренную поддержку – хотя и инвестирует в локальный контент и партнёрства, прямого государственного продвижения у неё нет, что заметно сказывается на конкурентных позициях в регион.

Индекс интеграции в региональную медиа- и инфраструктурную экосистему (proxy, 0–100). Показатель агрегирует четыре структурных компонента: (1) уровень интеграции с местными медиа-холдингами; (2) вовлечённость в региональную рекламную индустрию и наличие AVOD-партнёрств; (3) охват локальных платёжных систем; (4) взаимодействие с локальными креативными и продакшен-индустриями. Shahid, являющийся частью MBC Group, демонстрирует высокую степень отраслевой интеграции благодаря тесным связям с телеканалами, рекламодателями, операторами связи и локальными продакшн-студиями, что отражено в значении 90/100. Netflix, напротив, опирается преимущественно на глобальные процессы и демонстрирует ограниченную интеграцию в региональные смежные отрасли, что соответствует значению 30/100. Такой интегральный индекс позволяет количественно зафиксировать структурное преимущество Shahid в поддерживающей рыночной экосистеме.

· *Стратегия фирмы, структура и конкуренция*

Этот аспект анализирует внутренние стратегии компаний и рыночную конкуренцию. Рассмотренные переменные:

Доля на рынке SVOD в регионе MENA (%): Согласно данным Omdia, на Shahid приходится около 16,3% региональных SVOD-подписок (4,4 млн из 27 млн), у Netflix – около 11,1% (3,0 млн из 27 млн). Это отражает позиции компаний на местном рынке.

Индекс гибкости бизнес-модели (0-100). Для оценки различий в стратегической ориентации платформ использован индекс гибкости бизнес-модели, нормированный по шкале 0–100. Показатель отражает способность компании адаптировать структуру монетизации к региональным особенностям рынка, включая соотношение подписочной (SVOD) и рекламной (AVOD) моделей, наличие смешанных тарифов, степень вариативности подписок и присутствие бесплатного уровня доступа. Netflix применяет SVOD-модель, что обеспечивает стабильность, но существенно ограничивает гибкость на рынках с высокой ценовой чувствительностью. В результате интегральная оценка гибкости Netflix составляет 30/100. Напротив, Shahid использует гибридную модель AVOD+SVOD с широким спектром тарифных планов, включая бесплатный уровень и сезонные пакеты, что обеспечивает платформе значительно более высокую адаптивность к локальным условиям. Это отражено в значении индекса гибкости 70/100, фиксирующем его стратегическое преимущество.

Индекс адаптивности к конкурентной среде (0-100) отражает способность стриминговой платформы оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, появление новых конкурентов, сдвиги в пользовательских предпочтениях и сезонные колебания спроса. Показатель учитывает скорость обновления функциональности платформы,

оперативность корректировки контентной линейки, гибкость маркетинговой стратегии и быстроту принятия управленческих решений. Netflix демонстрирует средний уровень адаптивности (50/100), что обусловлено глобальной централизованной структурой. В свою очередь, Shahid характеризуется высокой реактивностью к конкурентной динамике рынка: платформа быстро корректирует контентные приоритеты (особенно в ключевые периоды, такие как Рамадан), активно масштабирует маркетинговые кампании и внедряет продуктовые обновления в соответствии с локальными тенденциями. Благодаря этому интегральная оценка Shahid составляет 80/100.

Индекс стратегической фокусировки (0-100) отражает степень концентрации платформы на приоритетных рыночных сегментах и глубину соответствия её стратегической модели специфике регионального спроса. Показатель учитывает уровень географической ориентации стратегии (глобальная или региональная), степень локальной адаптации контентной политики, направленность маркетинговых коммуникаций, а также целостность и согласованность бизнес-приоритетов. Netflix демонстрирует относительно низкий уровень стратегической фокусировки на рынке MENA (40/100), поскольку его бизнес-модель ориентирована преимущественно на глобальную аудиторию, а локальный сегмент рассматривается как часть масштабного международного портфеля. В отличие от него, Shahid характеризуется высокой степенью фокусировки (90/100), полностью выстроив стратегию вокруг потребностей арабоязычных пользователей.

Таблица 1 представляет собой сравнительный анализ Netflix и Shahid с использованием модели «Бриллиант Портера». В ней выделяются ключевые факторы, такие как локализация контента, база подписчиков, уровень проникновения на рынок, партнёрские отношения, показатели выручки и степень государственной поддержки в регионе MENA. Такое сравнение позволяет оценить конкурентные позиции и стратегии обеих стриминговых платформ на рынке SVOD Ближнего Востока и Северной Африки.

Таблица 1 – Исходные показатели

1. Факторные условия	Netflix	Shahid
Доля арабоязычного контента (%)	~ 4% арабских названий	~ 57% каталога
Индекс локального производства (0–100, proxy)	25	75
Индекс технологической инфраструктуры (0–100)	90	60
Индекс инвестиций в локализацию (0–100)	30	70
2. Условия спроса	Netflix	Shahid

Количество подписчиков SVOD (2024) в регионе MENA (млн)	3.0 млн	4.4 млн
Годовой рост подписчиков (%)	Незначительный рост ~10	~25% (с 3,5 млн до 4,4 млн с 2023 по 2024 гг.)
Уровень проникновения на рынок (%)	~0.5% от общей численности населения	~0.7% от общей численности населения
Средний доход на пользователя (ARPU, USD/мес.)	~ $13	$ 10.49
3. межные и поддерживающие отрасли	Netflix	Shahid
Партнёрства с телеком-компаниями (шт.)	~3	>30
Доля дохода от рекламы (AVOD, %)	~0	~30
Уровень государственной поддержки (оценка 0–100)	20	80
Индекс интеграции в медиа-экосистему (0–100)	30	90
4. Стратегия фирмы, структура и конкуренция	Netflix	Shahid
Доля рынка MENA SVOD (%)	~11.1	~16.3
Индекс гибкости бизнес-модели (0–100)	30	70
Индекс адаптивности (0–100)	50	80
Индекс стратегической фокусировки (0–	40	90

100)		

Таблица 2 – Нормированные оценки (максимум = 100)

Фактор модели Бриллиант Портера	Netflix	Shahid
Факторные условия	46.4	91.7
Условия спроса	69.90	96.2
Смежные и поддерживающие отрасли	17.1	100
Стратегия фирмы и конкуренция	54.5	100

Рисунок 1 наглядно сравнивает Netflix и Shahid по четырём измерениям модели «Бриллиант Портера» на основе нормированных оценок. Диаграмма отражает относительные сильные и слабые стороны каждой платформы с точки зрения факторов производства, условий спроса, смежных и поддерживающих отраслей, а также стратегии и конкуренции. Такая визуализация позволяет подчеркнуть конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование каждого стримингового сервиса на рынке MENA.

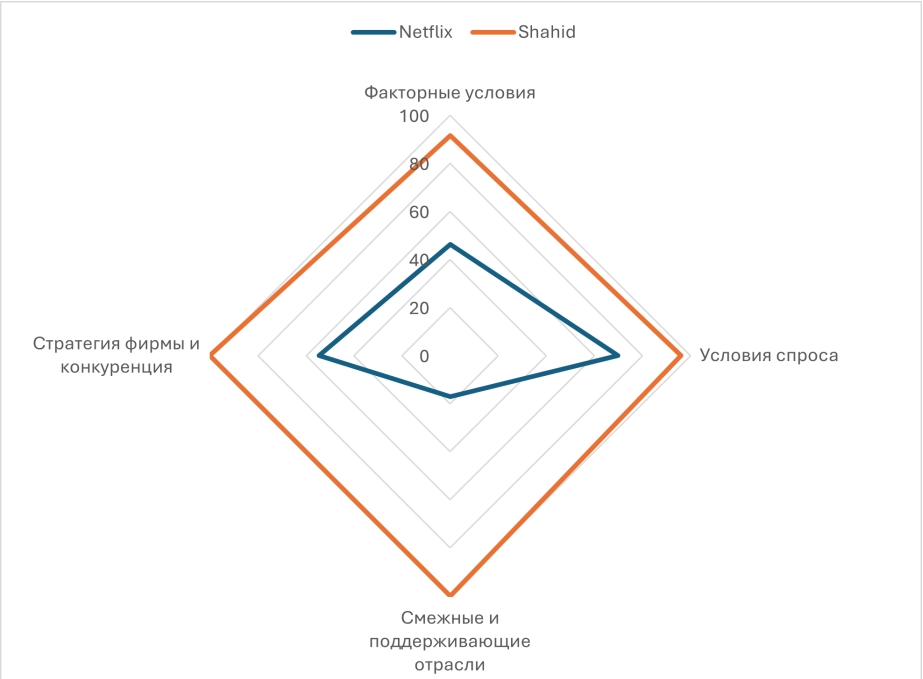


Рисунок 1 – Модель бриллианта для Netflix и Shahid

Сравнительные результаты и рекомендации

Сравнительный анализ показал, что конкурентные профили Netflix и Shahid существенно различаются по четырём детерминантам модели «бриллианта Портера». Полученные результаты демонстрируют, что цифровые компании, оперирующие на одном и том же рынке, могут формировать преимущества за счёт принципиально разных сочетаний факторов, что согласуется с расширенной трактовкой Портера о зависимости конкурентоспособности от специфики локального контекста (Porter, 1990; см. также идеи в работах, представленных на ideas.repec.org и arxiv.org).

С точки зрения факторных условий, Netflix располагает технологическим превосходством, опираясь на развитую глобальную инфраструктуру Open Connect и алгоритмические компетенции, что обеспечивает ему высокую стабильность качества и премиальный уровень монетизации. В противоположность этому, Shahid выигрывает за

счёт глубокой локализации, развитого регионального продакшена, участия в креативных индустриях MENA и институциональной поддержки (включая значительные культурные инвестиции Саудовской Аравии). Это подтверждает один из ключевых тезисов Портера о том, что продвинутые (advanced) факторы – такие как инфраструктура и знания – формируются по-разному в глобальных и локальных системах и приводят к разным траекториям конкурентоспособности.

По линии условий спроса Shahid занимает более сильные позиции: он обладает более широкой аудиторией в MENA, демонстрирует более высокие темпы роста и лучше соответствует культурным ожиданиям пользователей. В то время как Netflix, несмотря на глобальный бренд, сталкивается с ограничениями культурной релевантности – важным аспектом, который Портер связывает с «качеством» внутреннего спроса, а не только его объёмом.

Компонент смежных и поддерживающих отраслей ещё убедительнее демонстрирует системный характер преимуществ Shahid: интеграция с MBC Group, развитые связи с рекламодателями и широкие партнёрства с телеком-операторами формируют плотный институциональный кластер, что совершенно соответствует логике Портера о значимости промышленного окружения для устойчивой конкурентоспособности. Netflix же остаётся сравнительно автономным игроком с низкой степенью сетевой встроенности, что ограничивает его локальную адаптивность.

Наконец, в компоненте стратегии, структуры и конкуренции обе платформы реализуют принципиально разные модели. Netflix следует более жёсткой, централизованной глобальной стратегии, что обеспечивает эффективность, но снижает гибкость на рынках, где критичны локальные особенности. Shahid демонстрирует высокую стратегическую фокусировку, гибридную монетизацию (SVOD+AVOD), оперативную адаптацию контентных циклов и гибкость в конкурентной борьбе – характеристики, которые Портер относит к важным параметрам динамических конкурентных систем.

На основе анализа можно сформулировать практические рекомендации. Netflix целесообразно активизировать инвестиции в арабоязычный контент и расширять партнёрства с региональными операторами связи и студиями, что позволит сократить «культурный разрыв» и улучшить показатели локальной релевантности. Значимым направлением является также диверсификация тарифных моделей: более доступные или гибридные рекламные планы могут повысить охват чувствительных к цене сегментов. В свою очередь, Shahid может использовать преимущества локального бренда и медиакластера для постепенной интернационализации (Северная Африка, диаспора MENA, мусульманские страны ЮВА), а также для улучшения технологической платформы, включая рекомендации, адаптивное кодирование и CDN. Введение премиальных сервисов и оптимизация тарифов помогут увеличить ARPU. Дополнительным направлением может стать сотрудничество с глобальными платформами – сопроизводство, коллаборации и международное лицензирование.

Наконец, для регуляторов региона важно продолжать институциональную поддержку локального производства контента, обеспечивать прозрачные условия конкуренции и стимулировать развитие креативных индустрий. С позиции теории Портера такие меры усиливают местные кластеры и формируют долгосрочные национальные преимущества.

Заключение

Проведённое исследование демонстрирует, что модифицированная модель «бриллианта

Портера» является эффективным инструментом анализа конкурентоспособности фирм в цифровой и транснациональной среде, где традиционные факторы – инфраструктура, спрос, поддерживающие отрасли и структура конкуренции – проявляются в новых формах. Использование количественно нормированных показателей позволило выявить контрастные модели конкурентных преимуществ Netflix и Shahid: первая характеризуется высокой технологической мощностью и устойчивой монетизацией, вторая – глубокой локальной адаптацией, интеграцией в региональный медиакластер и высокой рыночной динамикой.

Эти результаты развивают теоретические положения Портера, демонстрируя, что в цифровой экономике ключевые детерминанты конкурентоспособности трансформируются: к инфраструктурным ресурсам добавляются данные, алгоритмические компетенции, гибридные модели монетизации и сетевые эффекты. Наше исследование показывает, что глобальные платформы, действующие на локальных рынках, должны искать баланс между универсальными глобальными ресурсами и адаптацией к локальному контексту.

Таким образом, представленная модификация модели Портера и полученные эмпирические результаты вносят вклад в развитие теории конкурентоспособности в условиях цифровизации. Они демонстрируют, что устойчивые преимущества формируются на стыке инфраструктуры, данных, культурной релевантности и экосистемных связей. Дальнейшие исследования могут расширить подход на другие рынки, проверив универсальность выводов и уточнив роль локализации и цифровых кластеров в конкурентной динамике глобальных платформ.

Библиография

1. Abbasi T., Weigand H. The Impact of Digital Financial Services on Firm's Performance: a Literature Review // arXiv preprint. – 2017. – Identifier: arXiv:1705.10294.
2. Alavi A., Shokri M., Zhiani B., Zhiani S. Analysing competitive advantage of Iranian automotive industry using Porter's diamond model // International Journal of Business and Systems Research. – 2020. – Vol. 14, № 4. – DOI: 10.1504/ijbsr.2020.108269 EDN: IFDAFY. – P. 298-313.
3. Asmussen C. G., Pedersen T., Petersen B. Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level // Journal of International Management. – 2009. – Vol. 15, No. 1. – P. 8-27.
4. BB Media. Saudi Arabia Streaming Trends: Local Titles Dominate the Market. Available at: https://bb-media.com/saudi-arabia-streaming-local-content-trends (accessed on May 20, 2025).
5. Beguerisse-Diaz M., Porter M. A., Onnela J.-P. Competition for Popularity in Bipartite Networks // arXiv preprint. – 2009. – Identifier: arXiv:0906.4675.
6. Bouraqia K., Sabir E., Sadik M., Ladid L. Quality of Experience for Streaming Services: Measurements, Challenges and Insights // arXiv preprint. – 2019. – Identifier: arXiv:1912.11318.
7. Chung T. W. A Study on Logistics Cluster Competitiveness among Asia Main Countries using the Porter's Diamond Model // Asian Journal of Shipping and Logistics. – 2016. – Vol. 32, № 4. – P. 257-264.
8. Curran P. J. Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model // Higher Education Quarterly. – 2000. – Vol. 54, № 4. – P. 386-410.
9. Fernando I. Assessing the Competitiveness of Sri Lanka's Tourism in the COVID Period by Porter's Diamond Model // Handbook of Research on Strategies and Interventions to

Mitigate COVID-19 Impact on SMEs. – 2021. – P. 1-22.
10. Haddad M., Dhoest A. Arabic Script Television Formats between Adaptation and Cultural Identity: A Case Study of The Killing // Media and Communication. – 2021. – Vol. 9, No. 2. – P. 1-10.
11. Holtbrügge D., Friedmann C. B. Does location choice affect foreign subsidiary success in India? An empirical study based on Porter's diamond model // International Journal of Business and Emerging Markets. – 2016. – Vol. 8, № 1. – P. 3-19.
12. Hosseini M. New Approach to Strategy at the Diamond Model Based on Competitiveness // International Journal of Scientific Management and Development. – 2014. – Vol. 2, № 6. – P. 213-220.
13. Khalil J. F. The Netflix Paradox in The Middle East: Diversity, Inclusivity, and Authenticity // Television & New Media. – 2024. – Vol. 25, No. 1. – P. 1-15.
14. Kiran S. An Application of Porter's Diamond Model: A case of Pakistani selected industries // City University Research Journal. – 2019. – Vol. 9, № 2.
15. Lamkhede S., Das S. Challenges in Search on Streaming Services: Netflix Case Study. Available at: https://arxiv.org/abs/1903.04638 (accessed on May 14, 2025).
16. Lee H. Y., Yoon J., Dinwoodie J. Competitiveness of Container Terminal Operating Companies in South Korea and the Industry-University-Government Network // Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2015. – Vol. 80. – P. 1-14.
17. MBC GROUP REPORTS 1Q 2025 RESULTS. Available at: https://www.saudiexchange.sa/Resources/fsPdf/21312_5326_2025-05-10_15-04-16_en.pdf (accessed on May 26, 2025).
18. Naserbakht M., Asgharizadeh E., Mohaghar A., Naserbakht J. Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian Technology Parks competitiveness level // In Technology. IEEE. – 2008.
19. Netflix Net Profit Margin 2010–2025. Available at: https://macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/net-profit-margin (accessed on May 24, 2025).
20. Omdia, Tech Informa. (n.d.). [Industry Reports & Data on Media and Entertainment in the Middle East]. Retrieved from https://omdia.tech.informa.com/ (accessed on May 19, 2025).
21. Porter M. E. The competitive advantage of nations. – New York: Free Press, 1990.
22. Shahid – Official Website. Available at: https://shahid.mbc.net/en (accessed on April 6, 2025).
23. Shahid nearly doubles telecommunications operator ties in one year. Available at: https://www.broadcastprome.com/news/shahid-nearly-doubles-telecommunications-operator-ties-in-one-year (accessed on April 7, 2025).
24. UAE: Netflix increases prices for some users; how to switch to a more affordable plan. Available at: https://www.khaleejtimes.com/uae/uae-netflix-increases-prices-for-some-users-how-to-switch-to-a-more-affordable-plan (accessed on April 13, 2025).
25. Yap W. Y., Lam J. S. L., Cullinane K. A theoretical framework for the evaluation of competition between container terminal operators // Singapore Economic Review. – 2011. – Vol. 56, № 4. – P. 535-559.
26. Zhao L. Determinants of Food Industry Competitiveness in China from the Perspectives of Porter's Diamond Model // 3rd Int. Conf. on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems. – 2018.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Представленная к рассмотрению статья посвящена актуальной и практически значимой теме анализа конкурентных позиций двух ключевых игроков рынка видео-стриминга в регионе Ближнего Востока и Северной Африки (MENA) - глобального гиганта Netflix и локальной платформы Shahid. Актуальность исследования не вызывает сомнений, учитывая динамичный рост рынка Over-The-Top сегмента в регионе, его культурную специфику и стратегическую важность для медиакомпаний. Предмет исследования четко обозначен и соответствует профилю журнала «Финансы и управление», фокусируясь на стратегическом управлении и конкурентном анализе.

В качестве основного аналитического инструмента авторы выбрали алмазную модель (Diamond Model) Майкла Портера. Само по себе применение этой классической модели, традиционно используемой для оценки национальной конкурентоспособности, к анализу отдельных компаний в рамках регионального рынка является интересным ходом и составляет научную новизну работы. Авторы справедливо аргументируют, почему данная модель предпочтительнее более узких инструментов вроде пяти сил Портера, учитывая необходимость учета национального/регионального контекста. Методология исследования в целом описана подробно: определены четыре детерминанты модели, для каждой подобраны количественные и качественные переменные, указаны источники данных (отраслевые отчеты, корпоративная информация). Использование нормирования данных и визуализация в виде радиальной диаграммы способствуют наглядности сравнения.

Однако при детальном рассмотрении методологический раздел и его реализация вызывают ряд критических вопросов, ставящих под сомнение корректность полученных результатов. Главная проблема заключается в адаптации модели Портера. Модель была разработана для анализа конкурентных преимуществ стран в конкретных отраслях, где взаимодействие всех четырех детерминант формирует саморазвивающуюся систему. Применение ее к двум отдельным компаниям, даже в одном регионе, является значительной модификацией, требующей глубокого теоретического обоснования. Авторы лишь вскользь упоминают о такой модификации, не проводя серьезного анализа границ применимости модели и возможных искажений. В результате, некоторые детерминанты трактуются слишком механистически. Например, «Факторные условия» для Netflix как глобальной компании определяются не столько региональными факторами MENA, сколько его доступом к глобальным ресурсам, что ставит под вопрос чистоту сравнения. Аналогично, оценка «Стратегии, структуры и соперничества» через долю рынка и рентабельность, хотя и информативна, но лишь частично отражает сложность этой детерминанты в исходной концепции Портера.

Сбор данных, несмотря на указание авторитетных источников (Omdia, корпоративные отчеты), вызывает вопросы по сопоставимости. Сравнение глобальной рентабельности Netflix (22,3%) с операционными результатами Shahid, который, по признанию авторов, еще не вышел на устойчивую прибыльность, методически некорректно. Указание на то, что Shahid «планирует выйти в "ноль" к 2027 году», является прогнозом, а не фактом, и не должно использоваться для прямого сравнения с текущими показателями конкурента. Нормирование показателей, результат которого представлен в Таблице 2 и на Рисунке 1, проведено без раскрытия формулы и логики преобразования, что делает эту часть

анализа невоспроизводимой и непрозрачной. Качественные оценки, такие как «Уровень государственной поддержки» (высокий/умеренный), носят субъективный характер и требуют более развернутой аргументации.

Выводы и рекомендации, представленные в статье, в основном логично вытекают из проведенного сравнения и носят практический характер. Однако они в значительной степени повторяют интуитивно очевидные отраслевые наблюдения: локальному игроку следует инвестировать в технологии, а глобальному - в локальный контент. Научная ценность выводов могла бы быть выше, если бы они были в большей степени увязаны с проверкой или развитием теоретических положений модели Портера в новых условиях цифровых транснациональных рынков.

В структурном отношении и стилистически работа выполнена качественно. Она хорошо организована, имеет четкое введение, обзор литературы, методологический раздел, анализ и заключение. Библиография обширна и в основном релевантна, хотя можно отметить некоторую зависимость от новостных и аналитических отраслевых порталов, что характерно для исследований быстро меняющихся рынков. Апелляция к оппонентам присутствует в обзоре литературы, где указаны пробелы в исследованиях.

Таким образом, статья представляет собой значимое и хорошо структурированное прикладное исследование, которое, безусловно, будет интересно читательской аудитории журнала - специалистам в области медиабизнеса, стратегического управления и региональных рынков. Она аккумулирует полезные актуальные данные и предлагает системный взгляд на конкурентную динамику. Однако в текущем виде исследование не может быть рекомендовано к публикации из-за серьезных методологических изъянов, связанных с некритическим применением и адаптацией теоретической модели, а также непрозрачностью некоторых расчетов. Для приведения работы в публикуемый вид авторам необходимо существенно переработать теоретико-методологический раздел, дать глубокое обоснование модификации модели Портера, обеспечить полную сопоставимость и прозрачность данных, пересмотреть выводы, усилив их теоретическую составляющую. После такой доработки статья сможет быть опубликована.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предмет исследования
Предметом исследования выступают различия между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке, выявленные с использованием алмазной модели Портера.

Методология исследования
Методологическую основу исследования составляет модель Single Diamond Портера в качестве аналитической основы. Для каждого из четырех компонентов «бриллианта»

автор определяет по четыре переменных, отражающих ключевые аспекты, важные для Netflix и Shahid на Ближнем Востоке.
Использование заявленного методического аппарата представлено в статье в полной мере: выявлены тенденции в исследованиях стриминговых сервисов, сделаны ключевые выводы сравнительных анализов, выявленные пробелы в исследованиях, дизайн исследования и теоретическая основа.

Актуальность
Актуальность обусловлена тем, что Ближний Восток и Северная Африка (MENA) пережили радикальную трансформацию в тенденциях потребления медиа: наблюдается резкий переход от традиционного телевидения к цифровым стриминговым платформам. Рынок видео-стриминга по системе Over-The-Top (OTT) в регионе MENA в 2025 году превысил 1,5 миллиарда долларов США по объему выручки [20]. Высокий уровень проникновения интернета, молодое население и рост спроса на контент по требованию способствуют этому увеличению. Ключевыми игроками в развивающейся экосистеме являются мировой стриминговый гигант Netflix и региональный игрок Shahid, принадлежащий саудовской группе MBC.
Автор обозначает, что стратегия каждой платформы соотносится с факторами производства и рыночным спросом Ближнего Востока, что позволяет провести всесторонний сравнительный анализ.

Научная новизна
Научная новизна заключается в развитии теоретических положений Портера и выводе, что в цифровой экономике ключевые детерминанты конкурентоспособности трансформируются: к инфраструктурным ресурсам добавляются данные, алгоритмические компетенции, гибридные модели монетизации и сетевые эффекты. Автор сделал вывод, что глобальные платформы, действующие на локальных рынках, должны искать баланс между универсальными глобальными ресурсами и адаптацией к локальному контексту.
Однако в чистом виде в статье научная новизна не обозначена.

Стиль, структура, содержание
Статья написана корректно, использован научный стиль изложения.
Объем статьи составляет 14 страниц машинописного текста, что является достаточным для данной категории статей.
Структура статьи не вполне соответствует структуре написания научных статей, требуется адаптация к структуре IMRAD.

Библиография
Список литературы включает 26 источников, что является достаточным для данной категории статей.

Апелляция к оппонентам
В статье представлены факторные условия, условия спроса, стратегия фирмы, структура и конкуренция, сравнение Netflix и Shahid по четырём измерениям модели «Бриллиант Портера» на основе нормированных оценок. Полученные результаты демонстрируют, что цифровые компании, оперирующие на одном и том же рынке, могут формировать преимущества за счёт принципиально разных сочетаний факторов.

Выводы, интерес читательской аудитории

Статья «Конкурентный анализ между Netflix и Shahid на Ближнем Востоке с использованием алмазной модели Портера» представляет интерес для представителей академического и профессионального сообществ, отвечает современным требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к размещению в журнале с доработкой.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Детковская А.А., Куликова Т.А. Телемедицинские технологии в современных экономических условиях Дальневосточного Федерального округа: проблемы и перспективы развития // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76009 EDN: VNSOYX URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76009

Телемедицинские технологии в современных экономических условиях Дальневосточного Федерального округа: проблемы и перспективы развития

Детковская Александра Андреевна

студент; Центр магистерских программ; ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М.Сеченова Минздрава России

119048, г. Москва, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2

al_detkovskaya@mail.ru

Куликова Татьяна Андреевна

ORCID: 0000-0002-3855-3984

кандидат экономических наук

доцент; кафедра экономики и менеджмента; ФГАОУ ВО Первый МГМУ имени И.М.Сеченова Минздрава России

119048, г. Москва, ул. Трубецкая, д. 8, стр. 2

kulikova_t_a@staff.sechenov.ru

Статья из рубрики "Региональная экономика"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76009

EDN:

VNSOYX

Дата направления статьи в редакцию:

25-09-2025

Аннотация: Предметом исследования являются телемедицинские технологии в Дальневосточном федеральном округе. Авторы рассматривают аспекты цифровой трансформации здравоохранения, в которых телемедицина становится ключевым инструментом обеспечения доступной и качественной медицинской помощи для жителей

удаленных регионов России. Особенно остро эта потребность ощущается в сельской местности и труднодоступных территориях, где дефицит квалифицированных кадров и стационарных учреждений создает значительные барьеры для своевременного получения необходимой помощи. Развитие цифровой инфраструктуры позволило сократить эти барьеры, сделав медицинскую помощь доступной даже в самых отдаленных уголках страны, включая Дальневосточный федеральный округ. Целью исследования обозначен анализ внедрения телемедицинских услуг в Дальневосточном Федеральном округе на примере ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1». В статье авторы приводят актуальную статистику и исследования на тему телемедицины и ее применения в медицинских учреждениях. При написании исследования были использованы такие общенаучные методы, как: статистический анализ, обобщение данных, табличный метод, библиографический метод и другие. Материалами исследования послужили научные труды в области телемедицины, а также материалы предоставленные ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1» об оказании телемедицинских услуг. Основными выводами проведенного исследования являются следующие заключения: спрос на телемедицинские услуги за 4 года использования возрос, соответственно они необходимы к внедрению, особенно на отдаленных территориях Российской Федерации. Технологическое развитие региона создает прочную основу для развития телемедицинских сервисов во всех регионах ДФО. Кроме того, возможность оказания телемедицинских услуг становится дополнительным стимулом для привлечения и закрепления медицинских кадров в регионе. Научная новизна исследования заключается в том, что телемедицина превращается из технологического инструмента в стратегический ресурс развития всего дальневосточного здравоохранения, обеспечивая равный доступ к качественной медицинской помощи независимо от места проживания человека. В настоящее время внедрение технологий выступает необходимым шагом адаптации к новым условиям современного мира, особенно в отраслях, служащих здоровью и безопасности жизни граждан.

Ключевые слова:

телемедицина, телеконсультация, домашняя телемедицина, телемедицинские технологии, Дальневосточный федеральный округ, развитие медицины, медицина в регионах, система здравоохранения, технологии в медицине, медицинская помощь

Введение

Телемедицина — это предоставление услуг здравоохранения в условиях, когда расстояние является критическим фактором, работниками здравоохранения, использующими информационно-коммуникационные технологии для обмена необходимой информацией в целях диагностики, лечения и профилактики заболеваний и травм, проведения исследований и оценок, а также для непрерывного образования медицинских работников в интересах улучшения здоровья населения и развития местных сообществ [1].

В настоящее время во многих странах мира разрабатывается огромное количество телемедицинских проектов. Телемедицина имеет очень важное значение для Российской Федерации в связи с большой площадью страны. Люди на отдаленных и труднодоступных территориях не всегда вовремя могут получить высококачественную медицинскую помощь, часто это осложняется и климатическими условиям. На таких территориях как

правило не хватает специалистов и высокотехнологичного оборудования для оказания медицинской помощи. Телемедицинские услуги в данном случае становятся единственным шансом для спасения человека.

Предметом данного исследования является внедрение и эффективность телемедицинских услуг в Дальневосточный федеральный округ на примере ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1». Исследование фокусируется на анализе практических аспектов оказания дистанционной медицинской помощи, включая динамику роста количества консультаций, определение наиболее востребованных медицинских профилей (в частности, детской онкологии), а также оценку социально-экономического эффекта от их внедрения в условиях Дальневосточного федерального округа.

При написании статьи используются следующие методы исследования: теоретический анализ, анализ официальной статистики по ДФО, анализ документации и статистических данных, в частности, изучение отчетности и внутренней статистики медицинского учреждения (ГБУЗ «ПКДКБ №1»), обобщение данных.

Обзор литературы

По мнению Медведевой Е. И.[2], Александровой О. А., а также Крошилина С.В., телемедицина открывает возможности для интеграции инновационных решений, таких как искусственный интеллект и технологии мониторинга здоровья, что способствует повышению точности диагностики и эффективности лечения [2].

Сертакова, О. В.[3], Мирзарахимова А. Б.[4], Яхшибоев Р.У.[5] и Мутигуллина К. Р.[6] в своих трудах исследуют вопросы развития телемедицины в России за последние несколько лет. Каждый автор поднимает актуальные вопросы необходимости внедрения новых технологий в классическую медицину и удобства оказания медицинских услуг.

Aungst T.D. [7] отмечает введение медицинских технологий в медицинскую сферу, включая продукты и услуги традиционных компаний, ориентированных на здравоохранение, а также множество новых стартапов и участие внешних технологических компаний, которые не интересуются здравоохранением.

Чтобы проанализировать современное положение телемедицинских услуг как по России в целом, так и в отдельных регионах, необходимо понимать разницу между медицинскими услугами и телемедицинскими услугами.

Медицинская услуга подразумевает индивидуальное физическое общение с пациентом, анализ его состояния и запросов, оказание такой услуги происходит в единичном порядке. Когда, как телемедицинская услуга представляет комплекс информационно-коммуникационных технологий, направленных на поиск и диагностику различных заболеваний при сложностях предоставления обычной медицинской услуги [8]. Т. е. телемедицинские услуги оказывают в условиях ограниченного времени и ресурсов.

Mesko B. [9] подразумевает под термином «цифровое здравоохранение» передовые медицинские технологии, прорывные инновации и цифровые коммуникации, которые постепенно становятся неотъемлемой частью обеспечения передовой медицинской практики.

Телемедицинские услуги имеют следующие преимущества перед услугами традиционной медицины. В первую очередь, это экономия ресурсов и снижение затрат на

предоставление медицинской помощи пациенту, которые получают квалифицированную помощь от специалистов высокого уровня, не обращаясь лично в медицинское учреждение [10].

Стоит отметить, что телемедицина не заменяет полноценный прием у врача, а лишь облегчает процесс диагностики простых заболеваний, снижает нагрузку с поликлиник и больниц, способствует улучшению оказания медицинской помощи, в регионах, где это необходимо.

Материалы и методы

При написании данной статьи были использованы такие общенаучные и специальные методы, как: метод сбора статистических данных, структурный анализ, обобщение данных, системный метод, табличный метод.

На примере Дальневосточного федерального округа (ДФО) охарактеризуем и проанализируем внедрение телемедицинских технологий в регионы, рассмотрим проблематику и перспективы развития в будущем.

Дальневосточный федеральный округ (ДФО) — это федеральный округ Российской Федерации, расположенный на территории Дальнего Востока России и Восточной Сибири. В его состав входят 11 субъектов Российской Федерации: Амурская область, Еврейская автономная область, Забайкальский край, Камчатский край, Магаданская область, Приморский край, Республика Бурятия, Республика Саха (Якутия), Сахалинская область, Хабаровский край и Чукотский автономный округ. Центр ДФО — город Владивосток.

Приморский край является наиболее заселенной частью территории Дальневосточного федерального округа, занимая площадь в 164,7 тыс. кв. км, что составляет 1% от территории Российской Федерации. По численности населения в структуре ДФО он занимает 1-е место (23,1%), а среди всех субъектов Российской Федерации - 1,28%.

Согласно данным Росстата, численность постоянного населения Приморского края на 1 января 2022 года составляла 1 863 011 человек (таблица 1).

Таблица 1. Динамика численности населения Приморского края в 2018 – 2022 годах (данные Росстата) [10]

Население (тыс. человек)	**2018 г.**	**2019 г.**	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**
Постоянное население, в т.ч:	1913,0	1902,7	1895,8	1877,8	1863,0
Городское население	1477,1	1472,4	1466,7	1453,4	1444,0
Сельское население	435,9	430,3	429,1	424,4	419,0

За последние 5 лет постоянное население края уменьшилось на 50,0 тысяч человек (2,7%), в основном (66,2%) за счет сокращения численности городского населения. Естественная убыль населения на территории Приморского края сохранялась, однако темп снизился в сравнении с 2021 годом на 19,5%, и составил - 6,2 на 1 000 человек населения. Коэффициент оборота населения, по сравнению с прошлым годом, снизился

на 9,1% и в 2022 году составил 23,9 промилле (число родившихся и умерших на 1000 человек населения в среднем за год) (в 2021 г. – 26,3‰). В 2022 году число умерших человек превысило число родившихся на 71,4% (в 2020 г. – на 40,3%; в 2021 г. – 54,6%).

Амбулаторно-поликлиническую помощь населению Приморского края в 2022 году оказывали 62 медицинские организации Приморского края, из которых 12 - самостоятельные амбулаторно-поликлинические организации и 50 медицинские организации, имеющие в составе поликлинические отделения. Доврачебная медицинская помощь оказывалась в 394 фельдшерско-акушерских пунктах (в 2021 г. – 371, 2020 г. – 371), 22 из которых являются передвижными.

Общая мощность поликлинической службы края в 2022 г. – 36 052 посещения в смену, в том числе для детского населения – 6 594, женских консультаций – 1 302, диспансерных отделений – 1 860, амбулаторий (как подразделений) – 2 187, консультативно-диагностических центров – 583, центров здоровья – 123. В 2022 году объемы амбулаторно-поликлинической помощи в сравнении с предыдущим годом снизились. Так, по сравнению с 2021 годом число посещений в поликлинике и на дому, включая посещения к стоматологам и зубным врачам снизилось на 1,1%, с 13 063,5 тыс. посещений в 2021 г. до 12 920,7 тыс. посещений в 2022 г. В сравнении с 2020 г. объемы амбулаторно поликлинической помощи в 2022 г. увеличились на 8,1% [11].

Стоит отметить, что снижение объемов амбулаторно-поликлинической помощи в 2022 году произошло, в основном, за счет снижения числа посещений, выполненных на дому (таблица 2).

Таблица 2. Динамика объемов оказанной амбулаторно-поликлинической помощи в 2020 – 2022 гг. в Приморском крае ДФО.

	Ед. изм.	**2020 г.**	**2021 г.**	**2022 г.**
Число посещений в поликлинике и на дому, включающее посещения к стоматологам и зубным врачам, всего	тысяч	11954,1	13063,5	12920,7
	на 1 жителя	6,3	7,0	6,9
из общего числа посещений - на амбулаторно-поликлиническом приеме	тысяч	11087,0	12313,1	12303,4
	на 1 жителя	5,8	6,6	6,6
- на дому	тыс.	867,1	750,3	617,3
	на 1 жителя	0,457	0,399	0,331

Показатель объема амбулаторно-поликлинической помощи на 1 жителя в 2022 г. в сравнении с 2021 г. снизился на 1,4% и составил 6,9 посещений, в сравнении с 2020 г. увеличился на 9,5%. Показатель объема амбулаторно поликлинической помощи, выполненный на приеме на 1 жителя в 2022 г. остался на уровне предыдущего года и составил 6,6 посещений, в сравнении с 2020 г. увеличился на 13,8%. Показатель объема амбулаторно-поликлинической помощи на дому на 1 жителя в 2022 г. в

сравнении с 2021 г. снизился на 17,0% и составил 0,331 посещение, в сравнении с 2020 г. снизился на 12,7%.

В Приморском крае совершенствуются технологии оказания медицинской помощи, что в свою очередь влечет повышение эндовидеохирургической активности, снижение показателей послеоперационной летальности и послеоперационных осложнений в стационарах. Так, в 2022 г. доля операций с применением высоких медицинских технологий (ВМТ) составила 8,31 от общего числа операций, что выше прошлогоднего значения на 24,2% (в 2021 г. – 6,69%).

Жителям Приморского края оказывается, как высокотехнологичная медицинская помощь (далее - ВМП), не включенная в базовую программу обязательного медицинского страхования, так и ВМП, включенная в базовую программу обязательного медицинского страхования, в зависимости от вида и метода ВМП, в котором нуждается конкретный пациент. В 2022 г. Комиссией по отбору пациентов на оказание ВМП министерства здравоохранения Приморского края в медицинские организации направлено 8 245 пациентов, нуждавшихся в оказании ВМП, не включенной в базовую программу обязательного медицинского страхования (в 2020 г. – 7 580, в 2021 г. - 7 968).

Пандемия 2020 года дала импульс развитию телемедицины, а 2021 год подтвердил, что данный формат прочно вошел в практику как пациентов, так и врачей. На это указывает значительный рост числа обращений в Приморском крае. Дистанционные консультации повышают доступность медицинской помощи, позволяя в течение минут получить консультацию высококвалифицированного специалиста. Это особенно важно для жителей отдаленных районов, где доступ к узким специалистам ограничен по сравнению с краевым центром [12]. Помимо доступности и оперативности, телемедицина минимизирует риски инфицирования. Ожидается, что популярность телемедицинских услуг в Приморье будет расти и в 2022 году, и вскоре они станут такой же обыденной практикой, как использование сервисов заказа такси или продуктов.

Рассмотрим подробнее, как осуществляется внедрение телемедицинских услуг в ДФО для амбулаторно-поликлинического звена (таблица 3).

Таблица 3. Внедрение телемедицинских услуг для амбулаторно-поликлинического звена ДФО

Вид услуги	**Описание услуги**	**Эффективность услуги**
Дистанционные консультации	Проведение повторных консультаций, коррекция терапии при хронических заболеваниях, расшифровка результатов анализов.	Врач за смену может принять значительно больше пациентов дистанционно, чем очно.
Электронные стационары на дому	Пациенты, которым раньше требовалась госпитализация, получают лечение дома под дистанционным наблюдением врачей.	Кардинальное снижение стоимости лечения. Освобождаются больничные койки для действительно тяжелых пациентов. Снижаются риски внутрибольничных инфекций для пациента.
Системы	Пациенты с хроническими	Предотвращение

Системы удаленного мониторинга состояния здоровья	Пациенты с хроническими заболеваниями используют портативные устройства, которые автоматически передают данные в медицинский информационный комплекс (МИК) лечебного учреждения.	Предотвращение дорогостоящих экстренных госпитализаций и осложнений за счет раннего выявления проблем.

Для специализированной и стационарной помощи телемедицинские технологии требуют больших затрат на внедрение, но имеют больше преимуществ, нежели традиционные медицинские услуги [13]:

1. Телерадиология и телепатология. Передача медицинских изображений (рентген, КТ, МРТ) или цифровых изображений микропрепаратов (в патологии) для консультации узкому специалисту, который может находиться в другом городе или даже стране.

2. Телемониторинг в реанимации и палатах интенсивной терапии. Создание централизованных постов, где один опытный врач-реаниматолог может удаленно мониторить показатели жизненно важных функций (ЭКГ, давление, сатурация) нескольких критических пациентов в разных отделениях или даже больницах.

3. Телереабилитация - пациент после инсульта, операции или травмы проходит курс лечебной физкультуры дома с помощью интерактивных видео-уроков и носимых датчиков, которые отслеживают правильность выполнения упражнений. Врач-реабилитолог корректирует программу дистанционно.

4. Мобильные приложения. Приложения для напоминания о приеме лекарств, ведения дневника здоровья, проведения первичного скрининга симптомов.

5. Центры телемедицинской поддержки. Операторы (медсестры, фельдшеры) консультируют по простым вопросам, направляют к нужному специалисту или, в экстренных случаях, сразу вызывают скорую помощь [14].

В условиях ограниченности традиционной инфраструктуры, нехватки квалифицированных специалистов и значительных расстояний между населенными пунктами, телемедицинские технологии становятся ключевым инструментом, позволяющим сократить временные и физические барьеры между врачом и пациентом. Дистанционные консультации, мониторинг состояния здоровья и проведение отдельных диагностических процедур, предоставляемые благодаря телемедицине, не только облегчают взаимодействие с медицинскими учреждениями, но и в целом повышают эффективность здравоохранения в удаленных регионах [15].

В России наблюдается выраженная территориальная неравномерность в реализации телемедицинских услуг. Доминирование Центрального (34,7%) и Северо-Западного (23,5%) федеральных округов обусловлено их экономическим развитием и высокой плотностью населения. Южный, Северо-Кавказский и Уральский округа демонстрируют менее высокие, но все же заметные показатели. Однако Сибирский, Дальневосточный и Арктический округа, характеризующиеся удаленностью, сложной инфраструктурой и низкой плотностью населения, отстают в использовании телемедицинских технологий [16].

Это свидетельствует о недостаточной развитости цифровой инфраструктуры и ограниченных возможностях внедрения современных решений в здравоохранении в этих регионах. Для преодоления территориального неравенства и повышения доступности медицинской помощи в условиях географической разобщенности и нехватки квалифицированных специалистов необходимы целенаправленные усилия по развитию телемедицины в удаленных регионах России.

Рассмотрим процесс внедрения телемедицинской помощи на примере одного из медицинских учреждений Приморского края. Анализ телемедицинской активности ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1» показывает значительный рост объема консультаций в период с 2020 по 2023 год.

В 2020 году было проведено 215 телемедицинских консультаций, преимущественно между врачами больницы и ведущими специалистами федеральных медицинских центров. Наиболее активно сотрудничество осуществлялось с ФГБУ «НМИЦ ДГОИ имени Дмитрия Рогачева» (157 консультаций), ФГБУ «НМИЦ онкологии имени Н. Н. Блохина» (22 консультации) и ОСП РДКБ ФГАОУ ВО РНИМУ им Н. И. Пирогова (21 консультация Основной профиль консультаций в 2020 году - детская онкология (179 случаев), за ней следовала педиатрия (26 случаев).

В 2023 году наблюдался существенный рост: общее количество консультаций достигло 521. Наибольшее количество консультаций (251) было проведено между врачами ГБУЗ «Краевая детская клиническая больница № 1» и ФГБУ «НМИЦ ДГОИ имени Дмитрия Рогачева», также увеличилось количество консультаций с другими федеральными центрами. Неизменным лидером оставалась детская онкология (393 случая), на втором месте - педиатрия. Кроме того, расширился спектр медицинских профилей: в 2023 году появились консультации по хирургии, радиологии, неонатологии и детской эндокринологии.

По сравнению с 2020 годом количество профилей телемедицинских консультаций увеличилось: хирургия (трансплантация органов и (или) тканей человека) – 17 случаев, радиология – 7 случаев, неонатология и детская эндокринология по 4 консультации, а также другие профили по 1–3 консультации.

Результаты исследования

Для дальнейшего развития телемедицинских технологий в больницах ДФО необходимо совершенствовать качество услуг и разрабатывать новые способы оказания телемедицинской помощи. Развитие телемедицины должно быть поэтапным и целевым.

На основе проведенного анализа телемедицинских технологий в ГБУЗ «Краевой детской клинической больницы № 1» были сформулированы следующие рекомендации:

1 . Открыть Телемедицинский центр на базе ГБУЗ «ПКДКБ №1», оснащенный специализированными помещениями для проведения телеконсультаций и диагностики. Оборудовать центр необходимым оборудованием – установить камеры, гарнитуру, проложить оптоволокно для качественной связи и др. Установить программное обеспечение, необходимое для телediагностики пациентов и дистанционного обслуживания. Использовать защищенную онлайн-платформу для создания медицинской информационной системы (МИС).

2. Выбрать направления совершенствования телемедицинских услуг. Улучшение услуги «Врач-врач». Врачи из районных и городских больниц Приморского края могут

запрашивать консультацию узкого специалиста из Телемедицинского центра при ПКДКБ №1. Через медицинскую информационную систему врач передает коллегам информацию о пациенте (диагноз, историю болезни, нынешние симптомы и жалобы) и с помощью видеосвязи специалисты принимают решение о методах лечения. Такой способ можно использовать для разработки плана лечения более сложных заболеваний.

3. Услуга «Врач – пациент» также может быть улучшена. Благодаря телемедицинским технологиям врач может отслеживать течение хронической болезни пациента, без очного приема. Это будет экономить время, как врачу, так и пациенту. Услугу можно предоставлять как через площадку, так и через мобильное приложение. Например, родители могут контролировать лечение своего ребенка через онлайн-приложение, вносить в него данные для врача и иметь возможность консультироваться.

4. Внедрить также услугу экстренной телемедицины в центре при ПКДКБ №1, которая будет представлять из себя срочную онлайн-консультацию для сложных и экстренных случаев, где нужна не только очная помощь, но и консультация более квалифицированного врача. Например, дежурный врач-реаниматолог или хирург ПКДКБ №1 подключается к видеосвязи в больнице, оценивает состояние пациента, а также консультирует по срочным вопросам.

Развитие телемедицинских технологий в Дальневосточном федеральном округе имеет следующие перспективы (рисунок 1).

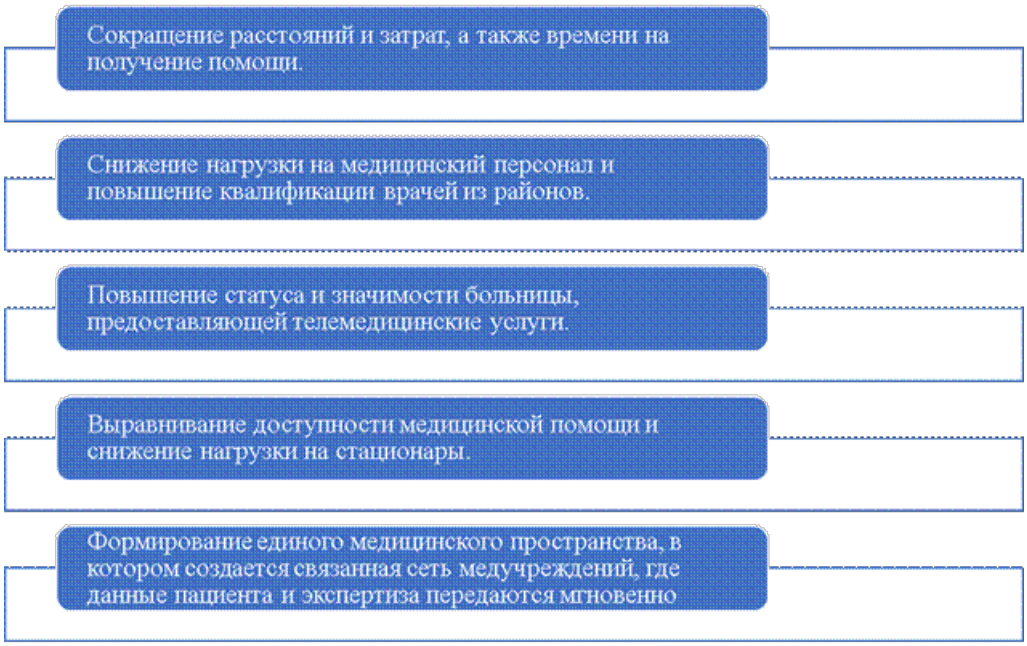


Рисунок 1. Перспективы развития телемедицинских технологий в ДФО

Совершенствование телемедицинских технологий в ДФО сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем (таблица 4).

Таблица 4. Проблемы внедрения телемедицинских услуг в ДФО

Проблемы внедрения телемедицины	**Описание проблем**
1. Технологические и	Низкое качество и нестабильность интернет-

инфраструктурные барьеры.	соединения.
	Дефицит современного оборудования.
	Кибербезопасность.
2. Нормативно-правовые ограничения.	Вопросы лицензирования.
	Порядок оказания услуг и назначения лечения.
3. Кадровые и организационные проблемы	Дефицит IT-специалистов в здравоохранении.
	Низкая цифровая грамотность медицинского персонала.
	Неготовность пациентов: Население, особенно пожилое, с недоверием относится к дистанционным формам взаимодействия с врачом, предпочитая очный прием.
4.Экономические факторы	Высокая стоимость внедрения и поддержки телемедицинских технологий
	Вопросы оплаты услуг по ОМС и низкая платежеспособность населения.

Обеспечение конфиденциальности и защиты персональных медицинских данных при передаче по ненадежным каналам связи является серьезной проблемой. До недавнего времени существовала неопределенность с проведением консультаций врачами из других регионов (требовалась лицензия на медицинскую деятельность в субъекте РФ, где находится пациент). Также острая нехватка кадров, способных обслуживать и внедрять сложные телемедицинские комплексы на местах — это еще одна проблема внедрения телемедицины [17].

Внедрение телемедицинских технологий в Дальневосточном федеральном округе открывает новые возможности для преодоления ключевых вызовов региона. Главным преимуществом становится радикальное повышение доступности высококвалифицированной медицинской помощи для жителей даже самых отдаленных и труднодоступных территорий. Телемедицина стирает гигантские расстояния, позволяя пациентам получать консультации ведущих федеральных и краевых специалистов без изнурительных и затратных переездов.

Этот подход демонстрирует высокую экономическую эффективность, позволяя оптимизировать расходы на медицинскую эвакуацию и командировки врачей, а также повысить продуктивность работы медицинских персонала за счет исключения временных затрат на перемещения. Важным социальным эффектом является возможность непрерывного мониторинга пациентов с хроническими заболеваниями и организация экстренных консультаций в сложных случаях, что непосредственно влияет на сохранение жизни и здоровья людей.

Обсуждение результатов исследования и выводы

Проведенный анализ, демонстрирует, что дальнейшее развитие телемедицинских услуг является стратегической необходимостью, а не простым желанием внедрения новых технологий в современное здравоохранение.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Проведен конкретный практический анализ внедрения телемедицинских услуг в уникальном географическом и организационном контексте — на примере детского медицинского учреждения III уровня

в Дальневосточном федеральном округе, регионе с низкой плотностью населения и сложной логистикой. Эмпирически подтверждена и количественно оценена эффективность телемедицины для конкретного учреждения (двукратный рост консультаций), что служит ценным кейсом для разработки стратегий её развития в других аналогичных регионах.

Внедрение телемедицинских услуг в ГБУЗ «ПКДКБ №1» доказало свою эффективность, что подтверждается двухкратным ростом количества консультаций с федеральными центрами. Наиболее востребованным направлением телемедицины остается детская онкология, что свидетельствует о критической важности данного формата для обеспечения специализированной помощью в удаленных регионах. Телемедицина обладает значительным социально-экономическим эффектом, сокращая затраты на транспортировку пациентов и снижая нагрузку на региональные медучреждения [17]. Для устойчивого развития телемедицины в удаленных регионах России необходим комплексный подход, включающий инвестиции в инфраструктуру, подготовку кадров и адаптацию технологий к местным условиям.

При исследовании современного положения телемедицины в Дальневосточном федеральном округе и выявлении имеющихся проблем, были изучены труды российских исследователей, которые также поднимали вопрос о применении телемедицины в медицинских учреждениях ДФО.

Автор Коленко О.В.[18] в своей статье дает оценку проведению телемедицинских консультаций и других процедур в медицинских центрах ДФО. Он отмечает, что внедрение телемедицины сопровождается рядом вызовов, которые необходимо устранить для эффективного оказания медпомощи. Согласимся с точкой зрения Коленко О.В., который предложил создать организационно-методический отдел, который будет устранять проблемы и факторы, препятствующие развитию телемедицины в округе. Также необходимо провести соответствующие организационные мероприятия, направленные на корректировку работы таких организаций, им также важно оказать финансовую поддержку со стороны регионального управления.

Разделяют такую позицию Лагутин М. Д.[19] и Медведева, Е.И.[2], которые анализировали в своих трудах современное состояние телемедицины и перспективы, возможные для реализации в будущем.

Шайдуллина В.К.[20] указывает на причину сниженного и неравномерного развития телемедицины в регионах России из-за отсутствия со стороны государства должной защиты и регулирования, что также указывает на достоверность информации. Шайдуллина раскрывает в своей статье проблемы правового регулирования внедрения телемедицинских технологий в российские регионы. Поэтому следует выделить проблему, заключающуюся в недостающем управлении со стороны Министерства Здравоохранения России телемедицинской отрасли. Следует отметить, что Минздрав России не установил этапы оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий, не выделил и не открыл специализированные подразделения, которые бы оказывали и контролировали данную помощь.

Барашков Г.М. и Еремина М. Г.[21] рассматривают в статье правовую неурегулированность телемедицины в России, которая связана с её комплексным и новым характером. Исследователи пишут, что для решения данной проблемы необходимо соблюдать нормы медицинского, цифрового и этического законодательства.

Анализируя данные многочисленных исследований Г. С. Лебедева, О. В. Симакова[22] находим созвучное нашему мнение, что телемедицина — это полезный инструмент для повышения качества и эффективности медицинской помощи. Однако его использование требует тщательного подхода к подготовке медицинского персонала, организации структуры непосредственно медицинской помощи и управлением ею. Нерешенные проблемы внедрения ИТ в медицину требуют дополнительного изучения, с чем невозможно поспорить.

Сертакова О.В.[23] поднимает актуальные вопросы развития телемедицины в регионах и перечисляет условия для эффективного внедрения телемедицинских услуг в российские больницы. По мнению данного исследователя главным условием развития цифровой медицины является техническая оснащенность учреждений здравоохранения специальными гаджетами и наличие адекватного сервиса медицинского оборудования на территории РФ[23]. Важно, чтобы в больницах и поликлиниках работал персонал, обладающий соответствующими знаниями о телемедицинских технологиях.

Согласимся с предложениями, озвученными Мирзарахимовой А. Б.[4]. В своей статье она упомянула, что корректировки и предложения по разработке и внедрению телемедицинских технологий должны приниматься на законодательном уровне, в рамках реализации стратегии по цифровой трансформации медицинских учреждений в регионах.

Отсюда следует сделать вывод, что для решения проблемы правового регулирования оказания телемедицинской помощи необходимо создать специальный медицинский отдел, либо организацию, которая будет не только оказывать такую помощь пациентам, но и регулировать безопасное и грамотное оказание телемедицинской помощи.

Для Приморской краевой детской клинической больницы №1 это направление становится ключевым инструментом преодоления географической разобщенности региона и кардинального повышения доступности и качества специализированной помощи для юных пациентов.

Успешная реализация потенциала требует от руководства медицинских учреждений целенаправленных и последовательных действий. Начинаться этот путь должен с тщательного аудита имеющихся ресурсов и формирования четкого плана, подкрепленного поиском финансирования[24]. Поэтапное внедрение через запуск пилотных проектов по приоритетным специальностям и тесное сотрудничество с районными больницами позволит отработать модель и доказать ее эффективность на практике.

С момента внедрения телемедицины в ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1» количество консультаций с федеральными центрами выросло вдвое, а самым востребованным направлением остается детская онкология.

Эти данные свидетельствуют о растущем спросе на телемедицинские услуги и, как следствие, необходимости их активного внедрения и развития, особенно в удаленных регионах России. Развитие телемедицины не только повышает доступность квалифицированной медицинской помощи, но и имеет значительный социально-экономический эффект, сокращая затраты на транспортировку пациентов, снижая нагрузку на региональные медицинские учреждения и способствуя повышению качества жизни населения.

Для реализации выявленного потенциала необходимо дальнейшее инвестирование в

развитие телемедицинской инфраструктуры, разработку новых телемедицинских технологий и стимулирование использования телемедицинских услуг медицинскими организациями и пациентами.

Библиография

1. Телемедицинские технологии: учебное пособие / М.С. Благодарева, А.А. Косова, Н.С. Брынза, Ю.С. Решетникова; [под общ. ред. А. А. Косовой]. – Екатеринбург: УГМУ, 2023. – 123 с. EDN: TBSIGX.
2. Медведева, Е.И. Телемедицина в современных условиях: отношение социума и вектор развития / Е.И. Медведева, О.А. Александрова, С.В. Крошилин // Социальное и экономическое развитие. – 2022. – № 3. – С. 200-222.
3. Сертакова, О. В. Развитие телемедицины: новые возможности и тенденции в медицинской индустрии / О. В. Сертакова // Экономика и социум: современные модели развития. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 113-128. DOI: 10.18334/ecsoc.13.4.120529 EDN: MUSCLF.
4. Мирзарахимова, А. Б. Внедрения телемедицинских услуг в условиях развития цифровой экономики // Экономика и социум. – 2023. – № 6-1 (109).
5. Яхшибоев, Р. Э. У., Атаджанов, Ш. Ш. Роль телемедицины в современной экономике // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). – 2023. – № 4.
6. Мутигуллина, К. Р. Оценка доступности и использования телемедицины в регионах России // Вестник науки. – 2025. – № 5 (86).
7. Aungst, T. D., Patel, R. Integrating Digital Health into the Curriculum-Considerations on the Current Landscape and Future Developments. J Med Educ Curric Dev. 2020 Jan 20; 7:2382120519901275. doi: 10.1177/2382120519901275. PMID: 32010795; PMCID: PMC6971961.
8. Иява, Г. Э., Херсельман, М., Бота, А. Инновационные экосистемы цифрового здравоохранения: от систематического обзора литературы к концептуальной структуре. – 2016. – С. 244-252.
9. Meskó, B., Drobni, Z., Bényei, É., Gergely, B., Győrffy, Z. Digital health is a cultural transformation of traditional healthcare. Mhealth. 2017 Sep 14;3:38. doi: 10.21037/mhealth.2017.08.07. PMID: 29184890; PMCID: PMC5682364.
10. Федеральная служба государственной статистики.-URL: https://rosstat.gov.ru/regional_statistics
11. Шагивалеев, А. А. Дальневосточная телемедицина: кейс ICL Техно по реализации программы smart-ФАП в одном из приморских регионов страны / А. А. Шагивалеев // Морская медицина. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 66-68. DOI: 10.22328/2413-5747-2021-7-2-66-68 EDN: ZONOUV.
12. Покида, А. Н., Зыбуновская, Н. В. Развитие телемедицины в России: взгляд потребителей. Здоровье населения и среда обитания – ЗНиСО. – 2021. – № 1(12). – С. 7-16. https://doi.org/10.35627/2219-5238/2021-29-12-7-16. EDN: KOYORK.
13. Shawwa, L. The Use of Telemedicine in Medical Education and Patient Care. Cureus. 2023 Apr 18;15(4): e 37766. doi: 10.7759/cureus.37766. PMID: 37213963; PMCID: PMC10198592.
14. Efthymiou, E. Integrating digital and narrative medicine in modern healthcare: a systematic review. Med Educ Online. 2025 Dec;30(1):2475979. doi: 10.1080/10872981.2025.2475979. Epub 2025 May 6. PMID: 40327849; PMCID: PMC12057780.
15. Kim, S. S., Ryu, S. W. Structural relationships among factors to adoption of telehealth service. Asia Pac J Inf Syst. – 2011. – № 21. – С. 71-96.
16. Гайбуллоев, Н. А. Телемедицина – новая эра здравоохранения: возможности,

преимущества и тренды развития // EESJ. – 2024. – № 6-1 (104).
17. Думанский, Ю. В., Владзимирский, А. В., Лобас, В. М., Ливенс, Ф. Атлас истории телемедицины / Ю. В. Думанский, А. В. Владзимирский, В. М. Лобас, Ф. Ливенс // Донецк: Изд-во "Ноулидж", 2013. – 72 с. EDN: WFDMLL.
18. Коленко, О. В. Первый опыт применения технологий телемедицины в офтальмологии Дальневосточного федерального округа / О. В. Коленко // Офтальмохирургия. – 2021. – № 4. – С. 57-63. DOI: 10.25276/0235-4160-2021-4-57-63 EDN: TPTVUC.
19. Лагутин, М. Д. Анализ применения телемедицинских технологий в Российской Федерации в 2019–2022 гг. / М. Д. Лагутин // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – Т. 31. – № 2. – С. 264-269. DOI: 10.32687/0869-866X-2023-31-2-264-269 EDN: DGEERU.
20. Шайдуллина, В. К. Проблемы правового регулирования телемедицины в условиях цифровой экономики // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 8 (61).
21. Барашков, Г. М., Еремина, М. Г., Субботина, В. Г. Телемедицина в решении проблемы ограничения доступности медицинской помощи на отдаленных территориях: правовые барьеры внедрения и функционирования (обзор). Саратовский научно-медицинский журнал. – 2021. – № 17 (4). – С. 755-760. EDN: VCCIOY.
22. Информационные технологии в медицине. Под ред. Г. С. Лебедева, О. В. Симакова, Ю. Ю. Мухина. М.: Радиотехника, 2010. – 152 с.
23. Сертакова, О. В. Развитие телемедицины: новые возможности и тенденции в медицинской индустрии / О. В. Сертакова // Экономика и социум: современные модели развития. – 2024. – Т. 14. – № 2. – С. 113-128. DOI: 10.18334/ecsoc.14.2.120529 EDN: MUSCLF.
24. Punzalan, J. K., Punzalan, M. G. Integrating digital health competencies in community-engaged medical education: A scoping review for developing teaching and learning strategies for digital health. J Educ Health Promot. 2025 May 30; 14:190. doi: 10.4103/jehp.jehp_1240_24. PMID: 40575522; PMCID: PMC12200004.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой работе выступают барьеры развития телемедицины в регионе со сложными географическими и экономическими условиями, а также эффективность внедрения телемедицинских услуг в Дальневосточном федеральном округе на примере ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1».
Методология исследования соответствует поставленным исследовательским задачам, базируется на использовании таких методов исследования как теоретический анализ, анализ официальных данных статистики по Дальневосточному федеральному округу, изучение отчетности конкретного медицинского учреждения.
Актуальность работы авторы связывают с тем, что телемедицина имеет важное значение для Российской Федерации в связи с большой площадью страны, т.к. граждане на отдаленных и труднодоступных территориях не всегда вовремя могут получить высококачественную медицинскую помощь, особенно в регионах с низкой плотностью населения и сложной логистикой.
Научная новизна работы состоит в обосновании и количественной оценке

эффективности телемедицины для конкретного учреждения здравоохранения.
В публикации освещены острые проблемы территориального неравенства в доступности качественной медицинской помощи, что соответствует как национальным приоритетам в здравоохранении. Развитие телемедицины находится в русле решения экономических задач оптимизации расходов бюджетных учреждений.
Библиографический список включает 13 источников – научные публикации отечественных авторов по рассматриваемой теме на русском языке, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.
Из замечаний стоит отметить следующие. Во-первых, использование фразы «На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы» во введении выглядит неуместным. Во-вторых, во Введении и в разделе "Материалы и методы" использование термина "синтез данных" представляется некорректным или, как минимум, неточным, поскольку противоречит сути понятия «данные» - то, что является данностью, а в процессе анализа данных извлекается информация и синтезируются знания, лучше заменить или уточнить формулировку метода «синтез данных» (например, «обобщение данных»). В-третьих, названия таблиц почему-то приведены не перед ними, как это предусмотрено правилами оформления, а после них. В-четвертых, авторами не соблюдены принятые редакцией правила оформления списка литературы: «Рекомендованный объем списка литературы для оригинальной научной статьи – не менее 20 источников, который должен содержать: не менее трети зарубежных источников… В списке литературы не указываются: … Интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах … Все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов» (последнее относится к источникам под номерами 4 и 8).
Тема статьи актуальна, представленный на рецензирование материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке, также надо скорректировать и расширить список литературы.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой работе выступают барьеры развития телемедицины в регионе со сложными географическими и экономическими условиями, а также эффективность внедрения телемедицинских услуг в Дальневосточном федеральном округе на примере ГБУЗ «Приморская Краевая детская клиническая больница №1».
Методология исследования соответствует поставленным исследовательским задачам, базируется на использовании таких методов исследования как теоретический анализ, анализ официальных данных статистики по Дальневосточному федеральному округу, изучение отчетности конкретного медицинского учреждения.
Актуальность работы авторы связывают с тем, что телемедицина имеет важное значение для Российской Федерации в связи с большой площадью страны, т.к. граждане на

отдаленных и труднодоступных территориях не всегда вовремя могут получить высококачественную медицинскую помощь, особенно в регионах с низкой плотностью населения и сложной логистикой.

Научная новизна работы состоит в обосновании и количественной оценке эффективности телемедицины для конкретного учреждения здравоохранения.

В публикации освещены острые проблемы территориального неравенства в доступности качественной медицинской помощи, что соответствует как национальным приоритетам в здравоохранении. Развитие телемедицины находится в русле решения экономических задач оптимизации расходов бюджетных учреждений. По результатам исследования сделаны выводы о том, что в рассматриваемой медицинской организации для решения проблемы правового регулирования оказания телемедицинской помощи необходимо создать специальный медицинский отдел, либо организацию, которая будет не только оказывать такую помощь пациентам, но и регулировать безопасное и грамотное оказание телемедицинской помощи. Заслуживают внимания обобщения авторов о растущем спросе на телемедицинские услуги и, как следствие, необходимости их активного внедрения и развития, особенно в удаленных регионах России.

Библиографический список включает 24 источника – научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из замечаний стоит отметить, что авторами не соблюдены принятые редакцией правила оформления списка литературы: «В списке литературы не указываются: … учебники, хрестоматии, учебные и методические пособия; Интернет-источники, включая информацию с сайтов, а также статьи на сайтах и в блогах … Все вышеперечисленные источники упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов» – это относится к источникам под номерами 1 (учебное пособие) и 10 (интернет-источник). Представляется, что этот недочет может быть устранен в рабочем порядке.

В целом же представленный на рецензирование материал подготовлен на актуальную тему, соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к публикации.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Кибальченко А.С., Орешкина Ю.Ю., Хабиб М.Д. Структурные сдвиги и адаптационный потенциал регионов России в условиях внешних шоков // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76827 EDN: VLOSEK URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76827

Структурные сдвиги и адаптационный потенциал регионов России в условиях внешних шоков

Кибальченко Анастасия Сергеевна

ORCID: 0009-0004-5706-6067

бакалавр; кафедра Экономической политики и экономических измерений; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления»

109542, Россия, г. Москва, Рязанский пр-кт, д. 99

n.kibalchenko@yandex.ru

Орешкина Юлия Юрьевна

ORCID: 0009-0007-8004-0721

бакалавр; кафедра Экономической политики и экономических измерений; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления»

109542, Россия, г. Москва, Рязанский пр-кт, д. 99 к. 1

orex.0809@mail.ru

Хабиб Марина Далхатовна

ORCID: 0000-0001-8876-0300

кандидат экономических наук

доцент; кафедра Статистики; Государственный университет управления

109542, Россия, г. Москва, Рязанский пр-кт, д. 99

marina-khabib@mail.ru

Статья из рубрики "Региональная экономика"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76827

EDN:

VLOSEK

Дата направления статьи в редакцию:

17-11-2025

Аннотация: Предметом исследования являются структурные сдвиги и адаптационный потенциал региональных экономик России в период 2018–2023 годов. Объектом исследования выступили двенадцать репрезентативных субъектов РФ, представляющих различные экономические модели. Авторы подробно рассматривают такие аспекты темы, как изменение отраслевой специализации регионов под влиянием внешних шоков, включая пандемию COVID-19 и санкционное давление.Особое внимание уделяется анализу динамики экономической концентрации в региональном разрезе и выявлению успешных стратегий адаптации. Исследователи описывают процессы диверсификации экономики в одних регионах, усиления сырьевой зависимости в других. Детально анализируются случаи рискованной гиперспециализации и структурной стагнации.В работе представлена оригинальная типология регионов по характеру структурных преобразований, позволяющая прогнозировать их устойчивость к внешним вызовам. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для дифференцированной региональной политики, направленной на повышение адаптационного потенциала экономик субъектов РФ в условиях нестабильности. В качестве методологической основы применялся расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) как ключевого инструмента оценки уровня диверсификации региональных экономик. В работе проанализированы различные подходы к измерению экономической концентрации и обоснован выбор HHI для мониторинга структурных преобразований. Результаты выявили четыре типа адаптационных траекторий. Первая группа демонстрирует успешную диверсификацию со снижением HHI на 33,4-53,2% благодаря перераспределению ресурсов в обрабатывающую промышленность и IT-сектор. Вторая группа характеризуется структурной стагнацией с гиперконцентрацией на добывающем секторе. Третья группа показывает умеренную трансформацию, тогда как четвертая – рискованную гиперспециализацию с ростом HHI до 146,2%. Для каждой группы определены ключевые факторы, способствовавшие выбранной траектории развития, включая инвестиционную активность, государственную поддержку и институциональные условия.Научная новизна заключается в разработке комплексной типологии регионов по характеру структурных сдвигов. Практическая значимость состоит в создании основы для дифференцированной региональной политики, направленной на повышение устойчивости к внешним вызовам через адресное стимулирование диверсификации. Выводы позволяют оценить эффективность адаптационных стратегий и сформулировать рекомендации для органов государственной власти по развитию конкурентоспособности региональных экономик в условиях нестабильности.

Ключевые слова:

региональная экономика, структурные сдвиги, концентрация экономических субъектов, индекс Херфиндаля-Хиршмана, адаптация к шокам, диверсификация, экономическое развитие, экономическая стабильность, неоднородность развития, отраслевая структура

Введение

Начиная с 2020 года, российская экономика столкнулась с чередой беспрецедентных вызовов. Пандемия COVID-19, за ней — фундаментальное изменение геополитической конъюнктуры и введение масштабных санкций в 2022 году — создали условия своеобразного «стресс-теста» для экономик субъектов Российской Федерации. Согласно

макроэкономическому прогнозу, эти события создали модель "высоких рисков и низких темпов роста", определяющую развитие России на среднесрочную перспективу [1]. Они не просто вызвали временные колебания, но и запустили глубинные процессы структурной перестройки, высветив сильные и слабые стороны различных региональных моделей. Как отмечают зарубежные деятели, исследующие влияние кризисов на российскую экономику, наиболее заметны изменения в сельском хозяйстве. В своей работе они пишут о том, что во время пандемии доходы фермеров упали на 5%, а после повышенного санкционного давления - выросли на 4%. Это доказывает, что разные отрасли по-разному реагируют на кризисы - одни страдают, другие наоборот развиваются [2]. Аналогичную неоднородность адаптации демонстрируют и другие исследования, в том числе отечественных исследователей: из 85 региональных экономик 55 оказались относительно устойчивы к санкционному шоку 2022-2023 гг., причем более резильентными были регионы с диверсифицированной внешней торговлей и сложной структурой хозяйства [3]. Актуальность исследования подтверждается и более поздними работами, где на детальном отраслевом анализе показано, что санкции и сопутствующие шоки 2022-2023 годов привели к глубоко дифференцированным последствиям: от стагнации в сырьевых и экспортно-ориентированных обрабатывающих регионах до быстрого роста в регионах с высокой долей ВПК и импортозамещающих производств [4].

Традиционный макроэкономический анализ на национальном уровне зачастую не улавливает эту разнонаправленную динамику. Устойчивость или уязвимость экономики страны в кризис определяется не усредненными показателями, а способностью к адаптации ее ключевых регионов. В этой связи особую ценность приобретает сравнительный анализ на субнациональном уровне, позволяющий выявить, какие стратегии развития оказались наиболее жизнеспособными. Теоретической основой для понимания разнонаправленности воздействия шоков служат разработки в области региональной экономики, объясняющие дифференциацию последствий через призму экономической структуры регионов [5].

Эмпирической базой исследования послужили официальные статистические данные Росстата об отраслевой структуре валовой добавленной стоимости субъектов Российской Федерации для анализа концентрированности их рынков, а также информация о деятельности ключевых предприятий, полученная из публичных годовых отчетов и новостей. Дальнейшее исследование производилось по двенадцати субъектам, в которых были выявлены необычные закономерности концентрации рынков в разные годы, результаты которых стали научно целесообразным объектом для изучения. Важно отметить, что отобранные для анализа регионы репрезентируют различные типы экономических моделей — от глобального мегаполиса с постиндустриальной структурой (Москва) и промышленных центров с диверсифицированной обрабатывающей промышленностью (Омская область) до регионов с выраженной сырьевой специализацией (нефтегазовые автономные округа) и аграрной направленностью (Республика Калмыкия). Результаты проведенного анализа позволяют выделить четыре группы регионов с принципиально разными траекториями развития в новых условиях (Группа 1 – субъекты РФ с устойчивой экономикой и признаками структурного сдвига, Группа 2 – субъекты РФ с умеренной концентрацией и стабильной экономикой, Группа 3 – субъекты РФ с умеренной динамикой концентрации, Группа 4 – субъекты РФ с резким увеличением концентрации экономики) и сформулировать гипотезы о долгосрочных последствиях наблюдаемых сдвигов.

В группу регионов с устойчивой экономикой вошли Москва, Омская область и

Республика Калмыкия, продемонстрировавшие значительное снижение индекса HHI (на 33,4%, 42,8% и 53,2% соответственно) за счет качественной структурной перестройки. Субъекты РФ с умеренной концентрацией (нефтегазовые автономные округа) сохранили структурную стагнацию с экстремально высокой зависимостью от добывающего сектора (69,4-83,7% в структуре ВРП). Группу с умеренной динамикой концентрации составили Мурманская область, Кабардино-Балкарская Республика и Приморский край, показавшие разнонаправленные тенденции специализации. Регионы с резким увеличением концентрации (Санкт-Петербург, Ивановская область, Камчатский край) продемонстрировали риски гиперспециализации с ростом HHI от 33,1% до 146,3%.

Актуальность и проблема исследования обусловлена необходимостью оценки устойчивости различных моделей региональной экономики к глобальным потрясениям, выявления успешных стратегий адаптации, которые могут быть применены в других регионах, а также понимании глубинных структурных сдвигов, которые не всегда очевидны при анализе агрегированных макроэкономических показателей по стране в целом.

Предметом статьи является анализ структурных изменений и адаптационного потенциала регионов России под влиянием внешних шоков (2018-2023 гг.) на основе оценки динамики их экономической концентрации с использованием индекса Херфиндаля-Хиршмана.

Была выдвинута гипотеза: в процессе исследования будут обнаружены неоднородные и разнонаправленные воздействия глобальных шоков на экономики субъектов Российской Федерации.

Целью данной статьи является анализ и разработка стратегий адаптации экономик субъектов Российской Федерации к внешним шокам в период 2018–2023 годов на основе оценки динамики уровня их экономической концентрации (индекс HHI) и отраслевых структурных сдвигов.

Гипотезы о долгосрочных последствиях структурных сдвигов: регионы Группы 1 обладают наибольшим потенциалом устойчивого развития; Группа 2 сохраняет уязвимость к сырьевым шокам; траектории Групп 3 и 4 содержат риски усиления структурных диспропорций, требующие активной региональной политики по диверсификации экономики.

Задачи исследования:

1. Сгруппировать субъекты РФ по уровню экономической концентрации (на основе индекса HHI) и отраслевой группы специализации за период 2018–2023 гг.

2. Проанализировать динамику вклада ключевых отраслей (добывающая, обрабатывающая промышленность, сельское хозяйство, торговля) в ВРП каждого региона и соотнести её с внешними событиями.

3. Выявить и интерпретировать аномалии в данных, когда динамика вклада отрасли в ВРП резко изменяется.

4. Оценить эффективность адаптационных стратегий регионов и сформулировать риски и потенциал для каждой выделенной группы.

Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной типологии региональных экономик России на основе комплексного анализа динамики индекса

Херфиндаля-Хиршмана и отраслевых сдвигов в период внешних шоков (2018-2023 гг.). Эмпирически подтверждена гипотеза о неоднородном воздействии глобальных шоков на регионы с различной исходной специализацией, при этом установлено, что нефтегазовые регионы демонстрируют структурную стагнацию несмотря на финансовую стабильность, тогда как аграрные регионы при целенаправленной политике способны к глубокой диверсификации. Выявлены разнонаправленные процессы в мегаполисах: в Москве зафиксирована постиндустриальная трансформация со снижением HHI на 33,4% за счет перераспределения ресурсов в IT-сектор, тогда как Санкт-Петербург демонстрирует симптомы "голландской болезни" с ростом HHI на 146,2% вследствие усиленного развития торгового сектора. Практическая значимость исследования заключается в создании инструментария для прогнозирования долгосрочных последствий структурных сдвигов и разработки дифференцированной региональной политики, учитывающей специфику адаптационного потенциала каждого типа регионов.

1. Методологические основы исследования региональной экономической устойчивости в условиях внешних шоков

В рамках нашего исследования, посвященного структурной трансформации экономик субъектов РФ в условиях внешних шоков в период с 2018 по 2023 годы, ключевой методологической задачей являлся выбор наиболее подходящего инструмента для оценки диверсификации региональных экономик. Для этого мы изучили подходы к анализу индексов концентрации, представленный в работе отечественных исследователей. Так, в своем методологическом обзоре мы учитывали идеи, изложенные в статье Драпкина И. М., Мариева О. С., Семеновой Е. О. и Колягиной А. И., где авторы проводят сравнительный анализ различных показателей [6].

Мы рассмотрели коэффициент Джини, который является классическим измерителем неравенства. Его наглядность, связанная с построением кривой Лоренца, позволяет визуализировать отклонение от идеального равномерного распределения. Однако применительно к задаче анализа отраслевой структуры множества регионов его агрегированный характер может скрывать важные нюансы.

Также был проанализирован индекс Тейла, который позволяет разложить общее неравенство на составляющие – например, на неравенство между федеральными округами и внутри них. Это инструмент для многоуровневого анализа, однако для нашей цели – отслеживания динамики именно общей концентрации экономической активности внутри каждого отдельного региона в разрезе отраслей – его сложность и ориентированность на межгрупповые сравнения были бы избыточными.

Особое внимание было уделено индексу Элисона-Глэйзера, который справедливо считается одним из наиболее совершенных для измерения концентрации. Его ключевое преимущество – учет размера предприятий и корректировка на случайное распределение, что позволяет более точно измерить силу агломерационных эффектов. Однако для исследования 85 субъектов РФ за 6-летний период его расчет сопряжен со значительными практическими сложностями, связанными с необходимостью получения детализированных данных по каждому предприятию в разрезе регионов, что зачастую является недоступным.

Выбор индекса Херфиндаля-Хиршмана для анализа структурной трансформации экономик субъектов РФ в период 2018-2023 гг. обусловлен его способностью точно отражать изменения в рыночной структуре. В отличие от других показателей, этот индекс учитывает не только количество компаний на рынке, но и распределение их долей, что

особенно важно в условиях внешних шоков, когда происходит быстрое перераспределение рынка между участниками. Этот подход позволяет выявить проблемы развития конкуренции внутри рынков, которая, наряду с параллельным импортом и распределением национального дохода, является одной из ключевых проблем российской экономики в этот период [7].

Четкие критерии оценки (низкая, умеренная, высокая концентрация) делают результаты наглядными. Кроме того, индекс широко применяется в экономических исследованиях для анализа последствий слияний и поглощений, что особенно актуально в период структурных изменений экономики. Все это делает HHI наиболее подходящим инструментом для изучения трансформации региональных экономик в условиях внешних шоков.

Период 2018–2023 годов стал для России временем последовательных внешних шоков: пандемия COVID-19, беспрецедентное санкционное давление с 2022 года, кардинальная перестройка логистических и производственных цепочек. Эти вызовы оказали неоднородное влияние на субъекты Российской Федерации, чья экономическая структура изначально сильно различалась. В работах отечественных исследователей отмечено, что наибольшую устойчивость продемонстрировали регионы с развитой обрабатывающей промышленностью, получившие государственные заказы. В более уязвимом положении оказались сырьевые и приграничные регионы, оказавшиеся в стороне от новых торговых маршрутов. Важно отметить усиление роли государства в экономике — расширении госзаказа, увеличение субсидий и прямой поддержки системообразующих отраслей [8]. Зарубежные экономисты отмечают, что введение ограничительных мер (санкций) создает барьеры для интеграции российских компаний в глобальные цепочки создания стоимости [9]. Таким образом, на фоне описанных разнонаправленных эффектов внешних шоков для разных типов регионов возникает исследовательский вопрос о необходимости их количественной оценки и системного анализа.

Как указывалось ранее, ключевым индикатором, позволившим оценить структурные изменения в экономиках российских регионов, выступил индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI). Расчет его динамики за 2018–2023 годы на основе данных о вкладе основных отраслей в валовой региональный продукт (ВРП) выявил существенную дифференциацию траекторий развития субъектов Федерации (см. таб. 1). Методологической основой оценки структурных сдвигов в региональных экономиках послужил репрезентативный набор видов экономической деятельности, соответствующих ключевым разделам ОКВЭД: сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (A); добыча полезных ископаемых (B); обрабатывающие производства (C); обеспечение электрической энергией, газом и паром (D); торговля оптовая и розничная (G); транспортировка и хранение (H); деятельность в области информации и связи (J); финансовая деятельность и страхование (K). Выбор данных отраслей был обусловлен несколькими факторами. Во-первых, они охватывают все ключевые сегменты экономики — от сырьевого и промышленного до аграрного, инфраструктурного и сервисного, что обеспечивает репрезентативность анализа. Во-вторых, доступность ретроспективных данных Росстата за период 2018–2023 гг. гарантирует сопоставимость показателей как между регионами, так и в динамике. В-третьих, данный отраслевой набор позволяет комплексно оценивать уровень диверсификации через расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана и выявлять структурные трансформации. Основные данные для расчета HHI были взяты из официальных публикаций Росстата о валовом региональном продукте субъектов РФ, что обеспечивает сопоставимость и надежность анализа. Таким образом, анализ значений HHI по приведенным данным не только позволяет классифицировать регионы по уровню

концентрации экономической деятельности, но и служит точкой отсчета для содержательной интерпретации глубинных процессов адаптации к внешним шокам.

Для анализа были отобраны наиболее показательные случаи структурных трансформаций региональных экономик, к критериям которых мы отнесли не только абсолютное изменение ранга, но и поведение различных моделей экономики в ответ на шоки. Первая группа объединила регионы с максимальным улучшением показателя диверсификации. Республика Калмыкия была включена как эталонный пример успешной структурной перестройки аграрной экономики через создание новых промышленных кластеров. Омская область представляет модель плавной трансформации индустриального региона с сохранением важной роли промышленности. Город Москва демонстрирует уникальный сценарий постиндустриальной модернизации в условиях уже достигнутой высокой диверсификации. Вторая группа сфокусирована на регионах с устойчивой гиперспециализацией. Нефтегазовые автономные округа (Ненецкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий) были отобраны как уникальные примеры региональной экономики, демонстрирующие пределы диверсификации в условиях ресурсной зависимости. Третья группа включает регионы с умеренным увеличением концентрации экономики . Мурманская область и Кабардино-Балкарская Республика представляют различные модели нарастания концентрации — через реиндустриализацию и усиление аграрной специализации соответственно. Приморский край демонстрирует уникальный случай транспортно-логистической специализации. Четвертая группа сконцентрирована на регионах с резким уменьшением диверсификации. Город Санкт-Петербург представляет научный интерес как пример "голландской болезни" в мегаполисе. Ивановская область иллюстрирует модель реиндустриализации традиционного промышленного профиля, а Камчатский край - сценарий сырьево-аграрной реконцентрации.

Научная значимость выборки обусловлена ее способностью репрезентировать весь спектр структурных изменений российской экономики. Результаты первичного расчета и группировки регионов по динамике индекса HHI представлены в Таблице 1. Каждый из отобранных регионов представляет уникальную ситуацию для изучения специфических механизмов структурных изменений, что позволяет не только диагностировать текущие тенденции, но и прогнозировать будущие траектории развития региональных экономик в условиях новых геоэкономических вызовов.

Таблица 1. Динамика HHI субъектов РФ, в которых замечена закономерность концентрации рынка

Субъект РФ	HHI		ΔHHI	Ранг		Δ
	2018	2023	(%)	2018	2023	ранга
Группа 1. Существенное улучшение (снижение концентрации)						
Республика Калмыкия	1167,04	545,95	-53,2	29	72	-43
Омская область	1340,3	766,82	-42,8	23	58	-35
г. Москва	1042,24	694,04	-33,4	37	64	-27
Группа 2. Умеренная концентрация и стабильность						
Ненецкий АО	6304,43	7011,64	11,2	1	1	0
Ханты-Мансийский АО — Югра	5262,11	6226,97	18,3	2	2	0
Ямало-Ненецкий						

Ямало-Ненецкий АО	4694,24	4919,48	4,8	3	3	0
Группа 3. Умеренное ухудшение (рост концентрации)						
Мурманская область	593,01	802,47	35,3	73	55	18
Кабардино-Балкарская Республика	608,14	757,7	24,6	72	61	11
Приморский край	746,05	891,48	19,50	59	49	10
Группа 4. Резкое ухудшение (рост концентрации)						
г. Санкт-Петербург	586,82	1444,96	146,20	74	19	55
Ивановская область	619,79	1022,67	65,00	69	34	35
Камчатский край	676,75	901,04	33,10	66	46	20

Проведенный анализ динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) для двенадцати субъектов Российской Федерации за период с 2018 по 2023 год выявил значительную межрегиональную вариативность как в уровне, так и в траектории изменения концентрации рынка. Республика Калмыкия демонстрирует наиболее выраженную положительную динамику, характеризующуюся сокращением значения HHI более чем в два раза – с 1167 до 545, что сопровождается снижением ее ранга на 43 позиции. Данная трансформация свидетельствует о глубокой структурной перестройке экономики, выразившейся в снижении доли сельского хозяйства и транспорта при одновременном росте вклада обрабатывающей промышленности и энергетики. Аналогичная, но менее интенсивная тенденция к деконцентрации наблюдается в Омской области и городе Москве, где зафиксировано улучшение ранга на 35 и 27 позиций соответственно. При этом для Москвы сохраняется относительно высокий абсолютный уровень концентрации, постепенно диверсифицирующуюся рыночную структуру, основанную на снижении доли торговли и росте значимости информационного сектора.

В противоположность этому, Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Ямало-Ненецкий автономный округ стабильно сохраняют экстремально высокие уровни HHI, занимая первые три ранговых места в оба периода наблюдения. Их экономика остается гиперконцентрированной на добыче полезных ископаемых, доля которой достигла 83,7%, 78,8% и 69,4% соответственно в 2023 году, что свидетельствует об устойчивой сырьевой специализации и ограниченной диверсификации. Группа регионов демонстрирует рост концентрации: Мурманская область показывает значительный прирост HHI, обусловленный резким увеличением доли обрабатывающей промышленности, Кабардино-Балкарская Республика и Приморский край также фиксируют рост индекса, в последнем случае связанный с усилением специализации на транспорте и хранении.

Наиболее аномальную динамику в контексте общих тенденций демонстрирует группа резкого снижения диверсификации экономики. Город Санкт-Петербург выделяется исключительным ростом HHI почти в 2,5 раза и повышением ранга на 55 позиций, что является следствием гиперконцентрации в сфере торговли (рост доли с 15,6% до 34,2%) и может сигнализировать о кардинальных изменениях в структуре городской экономики. Ивановская область и Камчатский край также показывают резкое увеличение концентрации. В Ивановской области это связано с ростом доли обрабатывающей промышленности, в то время как на Камчатке наблюдается усиление зависимости от добывающего сектора и сельского хозяйства при сокращении обрабатывающих

производств.

Исследование позволяет констатировать глубокую дифференциацию субъектов РФ по характеру динамики рыночной концентрации. В исследуемой выборке представлены модели от абсолютной гиперконцентрации в сырьевых регионах, резкой деконцентрации в аграрных до аномального усиления концентрации в крупных городских центрах. Период 2018-2023 годов для ряда регионов стал фазой значительных структурных сдвигов, нарушивших предшествующее равновесие. Общая картина остается крайне неоднородной, а в отдельных случаях рост концентрации указывает на усиление рисков, связанных с зависимостью от узкого круга отраслей.

2. Критерии устойчивости и типология регионов по характеру адаптации к шокам (2018-2023 гг.)

Оценка устойчивости регионов к новым вызовам требует методологической ясности. Ключевые подходы к определению и количественной оценке устойчивости к внешним шокам описывали в своих работах наши соотечественники [10, 11] и зарубежные эксперты [12]. В рамках международного дискурса, сформировавшегося вокруг концепции региональной экономической устойчивости, особую значимость имеет различение ее типов: от способности к простому "возврату" к докризисному состоянию до комплексной адаптивной способности, подразумевающей структурную перестройку и переход к новой, более устойчивой траектории развития – так называемому "прыжку вперед" [13]. Также исследователи отмечают, что движущей силой адаптации является взаимопомощь, которая в условиях высокой структурной неопределенности, характерной для России, может давать больший экономический эффект, обеспечивая устойчивость в долгосрочной перспективе [14].

Проблема устойчивости социально-экономических систем к внешним шокам раскрывается в научной литературе через два основных метода, о которых в своей работе пишет Михеева Н.Н. [15]. Первый, равновесный подход, представляет устойчивость как способность системы восстановить докризисное состояние после шока. Чем быстрее происходит это возвращение, тем выше считается устойчивость. Более строгая интерпретация предполагает, что устойчивая экономика вообще не отклоняется от равновесия под внешним воздействием. Данная концепция позволяет оценить краткосрочную устойчивость, фиксируя, сохранились или улучшились ключевые показатели региона по сравнению с дошоковым уровнем. Второй подход рассматривает устойчивость как способность системы к адаптации и трансформации. В его рамках устойчивость понимается не как возврат к прошлому состоянию, а как умение региона изменяться в ответ на вызовы, что характеризует его потенциал в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Эмпирическая оценка устойчивости строится на сравнении состояния региона до и после кризиса в заданных временных рамках. Для межрегионального сравнения, как в данном исследовании, необходимо унифицировать точку отсчета, поэтому за начало и конец кризисного периода принимаются моменты, определенные на уровне национальной экономики. Использование годовых, а не квартальных данных, обусловлено как отсутствием квартальных данных по ВРП для регионов, так и асинхронностью прохождения кризиса разными регионами, что осложняет анализ.

В основе разработанной типологии регионов лежит система критериев устойчивости, позволяющая оценить способность региональных экономик противостоять внешним

шокам. В свою очередь, успешная адаптация диверсифицированных регионов (Группа 1) демонстрирует реализацию стратегического укрепления внутренних связей и локального потенциала для смягчения внешних воздействий [16]. Таким образом, устойчивость понимается как комплексная характеристика, включающая три взаимосвязанных аспекта: структурную гибкость, адаптационный потенциал и способность к качественной трансформации.

Ключевым критерием структурной устойчивости выступает интенсивность и направленность изменений индекса Херфиндаля-Хиршмана. Наиболее устойчивыми признаются регионы с планомерным снижением HHI, свидетельствующим о диверсификации экономики. Критическим порогом устойчивости определено снижение индекса более чем на 30% за анализируемый период. Регионы со стабильно высокими значениями HHI (свыше 1500) классифицируются как структурно уязвимые в силу их зависимости от ограниченного круга отраслей. Данное значение не только качественно отделяет кластер регионов с экстремальной гиперконцентрацией (нефтегазовые автономные округа, HHI > 4900) от всех прочих субъектов РФ, но и позволяет идентифицировать регионы, демонстрирующие траекторию в сторону моноспециализации (на примере г. Санкт-Петербург). Второй фундаментальный критерий - качество структурных преобразований - оценивает содержательную сторону изменений экономической структуры. Высокий уровень устойчивости демонстрируют регионы, осуществляющие переход к наукоемким производствам и обрабатывающим отраслям с высокой добавленной стоимостью. Напротив, усиление сырьевой специализации или усиленное развитие низкопроизводительных услуг расценивается как признак снижения долгосрочной устойчивости. Третий критерий - синхронность развития отраслевых комплексов - позволяет оценить сбалансированность экономического роста. Устойчивыми признаются регионы, где рост доли отраслей в ВРП сопровождается соответствующим ростом заработной платы и производительности труда.

На основе применения данной системы критериев выделены четыре типа регионов с различным уровнем устойчивости. К группе высокой устойчивости отнесены регионы с прогрессирующей диверсификацией: Республика Калмыкия, Москва и Омская область. Их отличительной особенностью является способность не только сохранять экономическую стабильность, но и формировать новые точки роста в условиях кризиса. Умеренный уровень устойчивости характерен для регионов структурной стагнации - нефтегазовых автономных округов, которые демонстрируют финансовую стабильность, но обладают ограниченным адаптационным потенциалом. Низкий уровень устойчивости присущ регионам умеренной трансформации - Мурманской области, Кабардино-Балкарской Республике и Приморскому краю, где позитивные структурные сдвиги носят фрагментарный характер. Наименее устойчивыми являются регионы рискогенной концентрации - Санкт-Петербург, Ивановская область и Камчатский край, где усиление специализации сопровождается нарастанием структурных дисбалансов.

Данная типология, представленная в Таблице 1, позволяет не только диагностировать текущее состояние региональных экономик, но и прогнозировать их реакцию на будущие вызовы, что создает основу для разработки адресных мер государственной поддержки с учетом специфики адаптационного потенциала каждой группы регионов. Особое значение имеет дифференциация подходов к регионам с различным уровнем устойчивости: от стимулирования органического роста в наиболее устойчивых регионах до реализации программ структурной перестройки в наименее устойчивых.

3. Сравнительный анализ адаптационных траекторий ключевых регионов

Проблема трансформации экономической структуры регионов находится в центре внимания региональных исследований. Особый научный и практический интерес при этом вызывает вопрос о том, каким образом уровень исходной концентрации хозяйственной деятельности влияет на направленность, скорость и результаты структурных изменений. Данный раздел направлен на выявление специфических факторов и дальнейших траекторий развития.

Группа 1. Субъекты Российской Федерации с резким уменьшением концентрации и признаками структурного сдвига

К данной группе отнесены субъекты, где сбалансированная структура экономики, опирающаяся на несколько значимых отраслей, позволила не только противостоять кризисным явлениям, но и извлекать из них стратегические преимущества, демонстрируя признаки положительного структурного сдвига. Для этих регионов характерно резкое снижение индекса HHI (Херфиндаля-Хиршмана) в посткризисный период, что свидетельствует о значительной диверсификации и снижении зависимости от единственной доминирующей отрасли. Все значения HHI, приведенных ниже субъектов РФ, отражены в Таблице 2.

Таблица 2. Динамика HHI субъектов РФ с резким уменьшением концентрации и признаками структурного сдвига

Субъект РФ	HHI	
	2018	2023
Республика Калмыкия	1167,04	545,95
Омская область	1340,3	766,82
г. Москва	1042,24	694,04

В рассматриваемый период Республика Калмыкия продемонстрировала наиболее выраженную положительную динамику диверсификации экономической структуры среди субъектов Российской Федерации, что выражается в кардинальном снижении индекса Херфиндаля-Хиршмана с 1167 до 545 пунктов при одновременном улучшении рангового показателя на 43 позиции. Проведенный анализ позволяет утверждать, что данная трансформация носит структурный характер и обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Наблюдается значительное ослабление зависимости региональной экономики от традиционно доминировавших секторов: доля сельского хозяйства сократилась с 22,2% до 12,5%, а удельный вес транспорта и хранения уменьшился с 25,4% до 17,5%. Качественные изменения в структуре экономики проявились в пятикратном росте доли обрабатывающих производств - с 0,6% до 3,1%, что стало возможным благодаря реализации инвестиционных проектов, включая создание промышленного парка "Калмыкия", а также активному использованию мер государственной поддержки в рамках национального проекта "Производительность труда". Значительный импульс развития получил энергетический сектор, продемонстрировавший четырёхкратный рост - с 0,9% до 3,7%, что непосредственно связано с реализацией программы развития возобновляемой энергетики, включающей ввод в эксплуатацию Калмыцкой ВЭС и Улан-Хольской ВЭС. Полученные результаты свидетельствуют о переходе от аграрно-транспортной модели с признаками моноспециализации к диверсифицированной экономической системе, характеризующейся формированием новых точек роста в промышленном и технологическом сегментах. Следует отметить, что данная

трансформация соответствует целям, заложенным в стратегических документах региона, таким как "Стратегия социально-экономического развития Республики Калмыкия до 2030 года", направленная на развитие перерабатывающих производств и несырьевого экспорта. Указанные структурные сдвиги являются следствием реализации целенаправленной региональной политики, ориентированной на стимулирование несырьевого экспорта. Соответственно, наши выводы совпадают с мнением отечественного исследователя о положительном влиянии мер государственной поддержки в данном секторе [17]. Отметим, что привлечение инвестиций в обрабатывающие производства и развитие инфраструктуры оказали важное влияние, что в совокупности создало институциональные и производственные предпосылки для долгосрочного устойчивого роста и повышения устойчивости экономики региона к внешним шокам.

К данной группе субъектов можно отнести Омскую область, где индекс Херфиндаля-Хиршмана снизился с 1340 до 766 пункта. За этим статистическим улучшением скрывается результат планомерной региональной политики, направленной на снижение исторической зависимости от обрабатывающей промышленности, в частности, от градообразующего предприятия ПАО «ОНПЗ» (входящего в «Газпром нефть»). Ключевым драйвером трансформации стало целенаправленное сокращение доли обрабатывающих производств с 33,3% до 22,3%. Оно было достигнуто не за счет сворачивания мощностей, а путем диверсификации инвестиций. В то же время развитие аграрного комплекса региона характеризуется диспропорцией: государственная поддержка обеспечивает рост в животноводстве, однако общую картину омрачает снижение инвестиционной активности и рентабельности хозяйств [18]. Эти процессы протекают в русле задач, обозначенных в "Стратегии социально-экономического развития Омской области", акцентирующей внимание на диверсификации промышленного комплекса и развитии транспортно-логистического потенциала. Важно отметить, что с 2018 по 2023 годы в субъекте произошло расширение торговых сетей, а также возросла обеспеченность жителей торговыми площадями. Закономерно это привело к устойчивому росту удельного веса торговли оптовой и розничной с 10,6% до 12,1%. В свою очередь он способствовал развитию региональных логистических центров и роста потребительского спроса. За счет всех факторов сектор транспортировки и хранения также увеличил долю с 6,6% до 8,5%. Параллельно отмечается сохранение значительного потенциала обрабатывающей промышленности, которая, несмотря на снижение своей доли, остается ключевым элементом экономики региона благодаря проведенной модернизации НПЗ («ОНПЗ» прошел глубокую переработку), развитию нефтехимического кластера и пищевой промышленности, что указывает на устойчивость высокотехнологичного промышленного сектора.

К данной группе субъектов можно отнести Москву, где индекс Херфиндаля-Хиршмана снизился с 1042,24 до 694,04 пункта, что формально указывает на рост диверсификации. Однако за этим статистическим улучшением скрывается не расширение спектра отраслей, а целенаправленная перестройка экономики, инициированная в рамках политики создания международного финансово-технологического центра. Ключевым драйвером стало стратегическое перераспределение ресурсов, поддержанное такими инструментами, как "Инвестиционная политика города Москвы до 2025 года" и создание особых экономических зон, например, "Технополис Москва". Наиболее значительное изменение — целенаправленное сокращение доли потребительско-логистического комплекса, в частности, доли торговли оптовой и розничной с 26,5% до 18,9%, что объясняется не только ростом онлайн-торговли, но и перенаправлением инвестиций в более наукоемкие сегменты, определяющие долгосрочную конкурентоспособность. Был

отмечен резкий рост доли деятельности в области информации и связи с 6,2% до 10,9%. Также напрямую способствовали меры по развитию IT-кластеров (в Москве базируется около 70% всех IT-компаний страны), созданию технопарков, реализации программы "Цифровая Москва" и привлечению высококвалифицированных кадров через систему грантов и льготного кредитования, что окончательно укрепило позиции города как ведущего телеком- и IT-хаба России. Также укрепил свои позиции сектор транспортировки и хранения, увеличивший долю с 6,5% до 8,0%, что является прямым следствием роста логистической значимости столицы в новых экономических условиях. При этом сохраняется значительный, хотя и сократившийся, вклад обрабатывающих производств с 15,8% до 12,1%. Динамика указывает на устойчивость высокотехнологичного промышленного ядра, сконцентрированного в таких сегментах, как авиастроение, фармацевтика, электроника и приборостроение, которые сохранили конкурентоспособность благодаря государственно-частному партнерству, импортозамещению и ориентации на инновации. Наша оценка успешной постиндустриальной трансформации Москвы согласуется с выводами о высокой шокоустойчивости крупнейших агломераций, где размер и разнообразие внутреннего рынка, а также активность малого и среднего бизнеса позволили быстро адаптироваться к шоку [19]. В своем труде Маршова Т.Н. пишет о том, что промышленность Москвы должна развиваться в сторону высокотехнологичных и экологичных производств [20]. Таким образом, способность экономики Москвы осуществить глубокую структурную трансформацию подтверждает ее качественную диверсификацию и обеспечивает повышенную устойчивость к глобальным экономическим колебаниям.

Группа 2. Субъекты Российской Федерации с умеренной концентрацией и стабильной экономикой

Анализ динамики экономической структуры нефтегазовых автономных округов - Ненецкого, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого - в период 2018-2023 гг. позволяет выявить устойчивую модель структурной стагнации, характеризующуюся сохранением экстремально высокой концентрации вокруг добывающего сектора. Количественная оценка изменений концентрации в этой группе представлена в Таблице 3.

Таблица 3. Динамика HHI субъектов РФ с умеренной концентрацией и стабильной экономикой

Субъект РФ	HHI	
	2018	2023
Ненецкий автономный округ	6304,43	7011,64
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра	5262,11	6226,97
Ямало-Ненецкий автономный округ	4694,24	4919,48

Несмотря на незначительные внутренние колебания, все три региона сохранили свои ранговые позиции, занимая первые три места по уровню концентрации экономики на протяжении анализируемого периода. Важно отметить, что согласно докладу ЦЭМИ РАН, российская экономика сталкивается с комплексом глубоких структурных проблем, коренящихся в её сырьевой ориентации. Исследователи выяснили, что структурные дисбалансы носят системный характер и требуют коренной смены экономического курса в рамках комплексного государственного стратегического планирования, нацеленного

на диверсификацию, технологическое обновление и переход от сырьевой к инновационной модели развития [21].

Наиболее выраженная гиперспециализация наблюдается в Ненецком автономном округе, где доля добычи полезных ископаемых увеличилась с 79,2% до 83,7%. Основной вклад в этот рост внесла деятельность ПАО «Лукойл» через свое дочернее предприятие «Лукойл-Коми», которое обеспечивает разработку Южно-Хыльчуюского и других месторождений. Параллельно произошло сокращение удельного веса практически всех других секторов: транспортировка и хранение уменьшились с 5,5% до 2,2%, а сельское хозяйство - с 0,7% до 0,3%, что связано со свертыванием деятельности предприятий.

Ханты-Мансийский автономный округ демонстрирует аналогичную тенденцию увеличения зависимости от добывающего сектора - с 72,3% до 78,8%. Ключевую роль здесь играют ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Сургутнефтегаз», которые обеспечивают основную долю добычи нефти. При этом произошло сокращение доли обрабатывающих производств с 1,9% до 1,3%, что связано с закрытием нескольких цехов «Сургутского завода по стабилизации конденсата», и энергетики с 2,1% до 1,4% вследствие недостаточного развития альтернативной энергетики.

Особый случай представляет Ямало-Ненецкий автономный округ, где на фоне общего роста доли добычи с 68,1% до 69,4% отмечается значительное увеличение обрабатывающих производств с 5,6% до 9,6%. Данная динамика объясняется реализацией ПАО «НОВАТЭК» масштабного проекта «Ямал СПГ» и строительством завода по сжижению природного газа в рамках «Арктик СПГ-2».

Анализ выявил комплекс системных барьеров, препятствующих диверсификации экономики нефтегазовых регионов. Ключевыми сдерживающими факторами выступают доминирующее положение ведущих нефтегазовых корпораций, концентрация финансовых потоков в сырьевом секторе, отсутствие действенных стимулов для развития альтернативных отраслей. В своем труде Симонов К.В. и Буряченко А.О. рассматривают такие предпосылки для диверсификации нефтегазовых компаний как наличие банка для финансового проекта обслуживания, получение государственной поддержки, привлечение высококвалифицированных управленцев [22]. Кроме того, для привлечения инвестиций регионам необходимо развивать экологическую ответственность. Это является признаком технологически зрелых предприятий и создает благоприятный инвестиционный климат для развития субъектов в будущем [23].

В этой связи представляется необходимым разработка и реализация комплекса адресных мер государственного регулирования, нацеленных на преодоление структурной стагнации. Перспективными направлениями такой политики могут стать создание специальных экономических зон с льготными условиями для несырьевых предприятий, реализация инфраструктурных проектов, способствующих диверсификации, и формирование благоприятных институциональных условий для привлечения инвестиций в обрабатывающие производства и сектор услуг. Только комплексный подход позволит создать условия для формирования в нефтегазовых регионах сбалансированной и устойчивой экономической системы.

Группа 3. Субъекты Российской Федерации с умеренной динамикой концентрации экономики

В отличие от полярных траекторий первых двух групп, регионы третьей группы

демонстрируют более сложную динамику. Их путь – не радикальная перестройка или структурная стагнация, а целенаправленная переориентация на одну ключевую "новую" специализацию, что закономерно ведет к росту концентрации. Анализ Таблицы 4 позволяет сопоставить разные модели такого перехода: от реиндустриализации до логистической гиперспециализации.

Таблица 4. Динамика HHI субъектов с с умеренной динамикой концентрации экономики

Субъект РФ	HHI	
	2018	2023
Мурманская область	593,01	802,47
Кабардино-Балкарская Республика	608,14	757,7
Приморский край	746,05	891,48

Анализ структурной динамики экономики Мурманской области в период 2018–2023 гг. демонстрирует модель реиндустриализации, сопровождающуюся усилением концентрации. Как видно из Таблицы 4, это привело к значительному росту HHI (+35,3%). Данная тенденция обусловлена кардинальной перестройкой отраслевой структуры, выразившейся в усилении роли обрабатывающих производств, доля которых в валовой добавленной стоимости увеличилась более чем вдвое – с 10,6% до 22,3%. Ключевым фактором трансформации стало масштабное развитие металлургического комплекса, в частности, реализация инвестиционных проектов ПАО "Кольская горно-металлургическая компания" по модернизации производственных мощностей и увеличению выпуска никеля, меди и кобальта. Одновременно наблюдалось сокращение удельного веса традиционных для региона секторов: сельского хозяйства (с 13,4% до 7,9%), торговли (с 8,2% до 6,0%) и добычи полезных ископаемых (с 11,2% до 10,3%). Подобная структурная трансформация свидетельствует о целенаправленной переориентации экономики с сырьевой составляющей и аграрного сектора на перерабатывающие производства. Важно отметить, что рост концентрации в данном случае не является признаком стагнации, а отражает процесс активного формирования нового промышленного ядра региона на базе модернизированных металлургических предприятий и создаваемых производств по выпуску продукции с высокой добавленной стоимостью. Однако с точки зрения устойчивости экономики усиление зависимости от одного сектора – даже высокотехнологичного обрабатывающего – создает новые риски, связанные с цикличностью промышленного производства. В будущем, закрепления позитивных структурных сдвигов и минимизации сопутствующих им рисков, необходима комплексная региональная стратегия, компенсирующая эффект концентрации через поддержку малого предпринимательства и развитие смежных производств.

Экономика Кабардино-Балкарской Республики в период 2018–2023 гг., также показавшая рост концентрации (+24,6%), проявляет модель умеренной аграрной зависимости. Основным драйвером тенденции стало усиление аграрной специализации: доля сельского хозяйства возросла с 17,3% до 19,7%, что было обеспечено за счет расширения деятельности таких крупных агрохолдингов, как АПХ "Мираторг", увеличившего поголовье крупного рогатого скота в республике, и агрофирмы "Нальчикский", нарастившей производство плодоовощной продукции. Параллельно наблюдалось сокращение удельного веса обрабатывающих производств с 8,8% до 7,1%, что связано с закрытием ряда цехов на предприятии "Каббалкгидроагрегат" и снижением объемов производства на "Нальчинском заводе полупроводниковых приборов". Сектор

энергетики также сократился с 3,3% до 1,9% вследствие недостаточного обновления генерирующих мощностей АО "Каббалкэнерго" и износа распределительных сетей. Данная модель, с одной стороны, позволяет использовать естественные конкурентные преимущества региона, но с другой – ограничивает потенциал долгосрочного роста и повышает уязвимость экономики к природно-климатическим рискам и колебаниям аграрных рынков. Сложившаяся динамика указывает на необходимость активизации политики диверсификации, направленной на развитие перерабатывающих производств агропромышленного комплекса на базе создаваемого индустриального парка "Агроиндустрия" и стимулирование роста несырьевых секторов экономики через реализацию инвестиционных проектов в сфере туризма и IT-технологий.

Ключевым фактором развития экономики Приморского края в 2018-2023 годы стало усиление роли транспортно-логистического комплекса: доля раздела "Транспортировка и хранение" возросла с 18,5% до 22,9%. Этот рост был обеспечен масштабным расширением логистических мощностей Транспортной группы "ФЕСКО", а также значительный вклад внесла реализация проекта "Супер-порт" в бухте Суходол, что позволило этому сектору стать новым доминирующим элементом в экономической структуре региона. Параллельно наблюдалось сокращение удельного веса обрабатывающих производств (с 8,0% до 6,5%), что связано с закрытием сборочного производства ПАО "Соллерс" во Владивостоке и снижением объемов судоремонта на "Дальзаводе". Добыча полезных ископаемых также сократилась (с 1,1% до 0,6%) из-за истощения запасов месторождений олова ГК "Русолово" и вольфрама АО "Приморский ГОК". Сектор торговли сохранил стабильно высокие позиции (16,6% в 2018 г. и 16,3% в 2023 г.), что обусловлено деятельностью Свободного порта Владивосток и расширением сети таможенных складов АО "Владивостокский торговый порт", выполняя роль важного, но не доминирующего элемента экономики. Таким образом, структурная перестройка экономики Приморского края развивалась в направлении усиления транспортно-логистической специализации, что, с одной стороны, соответствует его геоэкономическому положению, но с другой – создает риски чрезмерной зависимости от конъюнктуры транспортных потоков и международной торговли. Данная траектория является региональным отражением общемирового тренда на регионализацию цепочек создания стоимости и переориентацию логистических потоков в условиях деглобализации [24]. Сложившаяся модель развития требует сбалансированной экономической политики, направленной на стимулирование обрабатывающих производств через создание промышленных парков при портах и развитие высокотехнологичных секторов для обеспечения устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Группа 4. Субъекты Российской Федерации с резким увеличением концентрации экономики

Регионы данной группы продемонстрировали резкий рост концентрации. Данные Таблицы 5 показывают не плавную адаптацию, а кардинальную и быструю перестройку экономики вокруг одного-двух секторов, что несет высокие риски структурных диспропорций.

Таблица 5. Динамика HHI субъектов РФ с резким увеличением концентрации экономики

Субъект РФ	HHI	
	2018	2023
г. Санкт-Петербург	586,82	1444,96

Ивановская область	619,79	1022,67
Камчатский край	676,75	901,04

По результатам исследования было выявлено, что ключевым фактором структурной трансформации Санкт-Петербурга выступила прогрессирующее значение торгового сектора, доля которого в валовой добавленной стоимости увеличилась с 15,6% до 34,2%. Данный тренд был вызван экспансией федеральных торговых сетей, включая открытие гипермаркетов "Лента", супермаркетов "Перекрёсток" и создание торгово-развлекательных комплексов под управлением "Группы ЛСР". Существенный вклад обеспечила цифровизация розничной торговли через развитие OZON и Wildberries в промышленной зоне "Шушары". Параллельно наблюдалось сокращение стратегически значимых секторов: доля обрабатывающих производств снизилась с 14,9% до 13,5% вследствие реструктуризации "Завода имени Климова" и консервации мощностей "Ижорских заводов". При этом, как пишут отечественные исследователи пишут о том, что в обрабатывающих производствах Санкт-Петербурга лидерами роста стали: компьютеры и электроника, машиностроение и электрооборудование, что свидетельствует о переходе к высокотехнологичной экономике [25]. Сектор транспортировки и хранения уменьшился с 9,5% до 8,4% несмотря на рост грузооборота морского порта, а сектор информации и связи сократился с 5,1% до 4,5% в результате миграции IT-специалистов ведущих компаний в московский регион. Сформировавшаяся структурная конфигурация соответствует теоретической модели "голландской болезни" в региональном измерении, когда доминирование одного сектора затормаживает развитие других отраслей. Данный случай наглядно иллюстрирует концепцию "контртрансформации" или реверсной структурной перестройки, когда шоковое воздействие ведет не к переходу к более производительным видам деятельности, а к гиперспециализации в секторах, рост которых обусловлен текущей конъюнктурой (торговля), при параллельном сокращении стратегически значимых высокотехнологичных сегментов [26]. Для экономики мегаполиса подобная структурная деформация создает потенциальные риски, включая ограничение инновационного потенциала и конкурентных преимуществ в высокотехнологичных сегментах.

Региональная экономика Ивановской области в рассматриваемый период характеризуется резким усилением роли обрабатывающих производств, доля которых в валовой добавленной стоимости возросла с 16,8% до 26,8%. Ключевую роль в этом процессе сыграла реализация программ импортозамещения в текстильной промышленности: "Родники-Текстиль" освоила выпуск технических тканей для нужд оборонно-промышленного комплекса. Значительный вклад внесло и развитие машиностроительного кластера - "Ивановский завод тяжелого станкостроения" увеличил выпуск продукции на 40% благодаря госзаказу на оборудование для перерабатывающих производств. Параллельно наблюдалось относительное сокращение доли других значимых секторов: транспортировки и хранения (с 5,9% до 4,9%) в связи с оптимизацией логистических потоков ООО "Грузтранс Иваново"; информации и связи (с 2,6% до 2,2%) из-за оттока IT-специалистов в соседние регионы. При этом аграрный сектор сохранил стабильные позиции (3,3% в 2018 г. и 3,6% в 2023 г.). Сформировавшаяся структурная динамика отражает результаты целенаправленной политики реиндустриализации, реализуемой в рамках региональной программы "Развитие промышленности Ивановской области", которая предусматривала предоставление налоговых льгот предприятиям, обновляющим производственные фонды.

Особенностью структурной трансформации Камчатского края стало синхронное усиление

двух традиционных секторов. Доля добывающей промышленности возросла с 5,1% до 9,4% благодаря вводу в эксплуатацию новых месторождений золота. Доля сельского хозяйства выросла с 20,8% до 27,1% за счет масштабного развития аквакультуры - увеличения производства лососевых видов рыб на 45% предприятиями, а также расширения оленеводческих хозяйств в Быстринском районе. Параллельно наблюдалось резкое сокращение доли обрабатывающих производств более чем втрое – с 11,8% до 4,3%, что связано с закрытием рыбоперерабатывающих заводов из-за переноса переработки в Приморский край. Данная структурная динамика свидетельствует о консервации сырьевой ориентации экономики при одновременной деиндустриализации перерабатывающего сектора. Усиление аграрной составляющей связано с реализацией программ развития сельского хозяйства в условиях Дальневосточного федерального округа, включая субсидирование приобретения техники для оленеводческих хозяйств и поддержку предприятий аквакультуры через Фонд развития Дальнего Востока.

Проведенный анализ позволяет констатировать глубокую дифференциацию субъектов РФ по характеру динамики рыночной концентрации. В исследуемой выборке представлены модели от устойчивой стагнации на высоком уровне (нефтегазовые автономные округа) и умеренного роста концентрации (Мурманская область, Кабардино-Балкарская Республика, Приморский край) до выраженной тенденции к деконцентрации (Республика Калмыкия, Омская область, Москва) и резкого усиления специализации (Санкт-Петербург, Ивановская область, Камчатский край). Общий тренд для большинства регионов в выборке к 2023 году указывает на слабую тенденцию к снижению уровня концентрации по сравнению с базовым 2018 годом, что может быть индикатором постепенного развития конкурентной среды на региональных рынках.

Заключение

На основе проведенного анализа подтверждается ключевая гипотеза о неоднородном и разнонаправленном воздействии глобальных шоков на экономики субъектов Российской Федерации. Анализ динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI) и отраслевой структуры ВРП за период 2018–2023 годов позволил выявить системные закономерности адаптации и классифицировать регионы на четыре типологические группы с принципиально разными траекториями развития.

Субъекты РФ с резким уменьшением концентрации и признаками структурного сдвига (Республика Калмыкия, Омская область, Москва) продемонстрировали наиболее успешную адаптацию. В Республике Калмыкия кардинальное снижение HHI с 1167 до 545 пунктов сопровождалось переходом от аграрно-транспортной модели к диверсифицированной экономике за счет пятикратного роста обрабатывающих производств и развития возобновляемой энергетики. В Омской области снижение HHI с 1340 до 766 было достигнуто через планомерное сокращение зависимости от обрабатывающей промышленности при развитии торговли и логистики. Москва показала качественную структурную перестройку со снижением HHI с 1042 до 694 за счет перераспределения ресурсов из торгового сектора в IT и связь, доля которых выросла с 6,2% до 10,9%.

Субъекты РФ с высокой концентрацией и стабильной экономикой (нефтегазовые автономные округа) подтвердили уязвимость сырьевой модели. Ненецкий, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО сохранили экстремально высокую концентрацию вокруг добывающего сектора (доля достигла 83,7%, 78,8% и 69,4% соответственно), что свидетельствует о структурной стагнации и наличии системных барьеров для диверсификации.

Субъекты с умеренной динамикой концентрации (Мурманская область, Кабардино-Балкарская Республика, Приморский край) показали разнонаправленные траектории. Мурманская область демонстрирует модель реиндустриализации с ростом доли обрабатывающих производств более чем вдвое, Кабардино-Балкария — усиление аграрной специализации, а Приморский край — транспортно-логистическую специализацию с ростом доли сектора до 22,9%.

Субъекты с резким увеличением концентрации (Санкт-Петербург, Ивановская область, Камчатский край) выявили риски гиперспециализации. В Санкт-Петербурге рост доли торговли до 34,2% соответствует модели "голландской болезни", в Ивановской области концентрация на обрабатывающей промышленности (рост до 26,8%) является результатом реиндустриализации, а на Камчатке усиление сырьевой и аграрной зависимости сопровождается деиндустриализацией перерабатывающего сектора.

Библиография

1. Веденин А.Л., Ерёмин В.А., Тузов К.А. Высокие риски и низкие темпы экономического роста: макроэкономический прогноз для России на среднесрочную перспективу // Вопросы экономики. 2024. № 2. С. 5-22. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-2-5-22. EDN: CQGLKO.
2. Parshukov D.V., Sharopatova A.V., Abdulragimov I.A. Statistical analysis of structural shifts in the income of agricultural organisations under the influence of external shocks in 2019–2024 // Russian Research Journal. 2025. No. 9 (159). P. 1-15. DOI: 10.60797/IRJ.2025.159.64. EDN: HFCZQR.
3. Земцов С.П., Волошинская А.А. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 54-83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83. EDN: RXIDCD.
4. Зубаревич Н.В. Влияние санкций на развитие регионов России в 2022–2024 годах // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 1 (66). С. 274-281. DOI: 10.31737/22212264_2025_1_274-281. EDN: SUZWOO.
5. Holland S. Capital, labour and the regions: Aspects of economic, social and political inequality in regional theory and policy // Spatial inequalities and regional development / Ed. by H. Folmer, J. Oosterhaven. Dordrecht: Springer, 1979. DOI: 10.1007/978-94-017-3046-4_8.
6. Драпкин И.М., Мариев О.С., Семенова Е.О., Колягина А.И. Факторы пространственного размещения фирм в российской экономике: региональный аспект // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2016. Т. 15. № 5. С. 717-733. DOI: 10.15826/vestnik.2016.15.5.036. EDN: WXCAWF.
7. Сазанова С.Л., Рогожин С.П. Проблемы российской экономики в 2023–2024 гг.: ловушка догоняющего развития, параллельный импорт, распределение национального дохода и развитие конкуренции // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 118-124. DOI: 10.24182/2073-9885-2024-17-4-118-124. EDN: FXZLAW.
8. Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т. 18. № 2. С. 287-313. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.2.287-313.
9. Lukin E.V., Leonidova E.A., Shirokova E.V., Rumyantsev N.S., Sidorov M.V. Russian economy under sanctions (Case of the northwest of Russia) // National Accounting Review. 2023. Vol. 5. No. 2. P. 145-158. DOI: 10.3934/NAR.2023009. EDN: JHTEBQ.
10. Данилова И.В., Богданова О.А., Телюбаева А.Ж. Влияние внешних институциональных шоков на дифференциацию экономического пространства РФ // Вестник ЮУрГУ. Серия "Экономика и менеджмент". 2019. Т. 13. № 3. С. 23-32. DOI:

10.14529/em190303. EDN: ZHPFKH.
11. Шоломицкая Е.В. Влияние ключевых макроэкономических шоков на инвестиции в России // Экономический журнал ВШЭ. 2017. Т. 21. № 1. С. 89-113. EDN: YMIQSL.
12. Boschma R. Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience // Regional Studies. 2015. Vol. 49. No. 5. Pp. 733-751. DOI: 10.1080/00343404.2014.959481.
13. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualisation and Explanation // Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15. No. 1. P. 1-42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015.
14. Сазанова С.Л., Мокий М.С. Взаимопомощь и конкуренция как движущие силы экономического развития // Экономическая наука современной России. 2023. № 2. С. 7-17. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-7-17. EDN: DEVDWU.
15. Михеева Н.Н. Устойчивость экономики российских регионов к внешним шокам: оценка на основе оперативной информации // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. № 1. С. 151-174. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-151-174. EDN: MOFVRL.
16. Stöhr W., Tödtling F. Spatial equity: Some anti-theses to current regional development doctrine // Spatial inequalities and regional development / Ed. by H. Folmer, J. Oosterhaven. Dordrecht: Springer, 1979. DOI: 10.1007/978-94-017-3046-4_6.
17. Кузык М.Г., Симачев Ю.В. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 года // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 60(3). С. 172-180. DOI: 10.31737/22212264_2023_3_172-180. EDN: SPDHBN.
18. Крюкова О.Н., Шумакова О.В. Многоукладная аграрная экономика как флагман развития Омской области. Точки роста и механизмы управления // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2023. Т. 18. № 1. С. 200-211. DOI: 10.57015/issn1998-5320.2024.18.1.19.
19. Земцов С.П., Волошинская А.А. Устойчивость к шокам экономик регионов России в условиях санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3 (64). С. 54-83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83. EDN: RXIDCD.
20. Маршова Т.Н. Проблемы и перспективы развития промышленности Москвы // Регион: экономика и социология. 2021. № 4. С. 97-131. DOI: 10.15372/REG20210404. EDN: MFPNNI.
21. Основные направления социально-экономического развития России: обоснование и оценки последствий: (по итогам модельных исследований ЦЭМИ РАН) / [Афанасьев М.Ю., Бодрунов С.Д., Дементьев В.Е. и др.]; Центральный экономико-математический институт Российской академии наук. Москва: ЦЭМИ, 2023. 114 с. ISBN 978-5-8211–0818-0.
22. Симонов К.В., Буряченко А.О. Концепция многовекторной диверсификации российской нефтегазовой компании: предпосылки, направления, возможности // Управленческие науки. 2022. Т. 12. № 4. С. 20-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-20-35.
23. Krasnoselskaya D.V., Timiryanova V.F. Exploring the impact of ecological dimension on municipal investment: empirical evidence from Russia // National Accounting Review. 2023. Vol. 5. No. 3. P. 227-244. DOI: 10.3934/NAR.2023014.
24. Толкачев С.А., Гвоздева В.А. Глобальные цепочки стоимости в эпоху технологической трансформации и деглобализации // Проблемы рыночной экономики. 2023. № 2. С. 140-155. DOI: 10.33051/2500-2325-2023-2-140-155. EDN: UQMFOZ.
25. Ворона-Сливинская Л.Г., Янковская Е.С. Тренды развития ключевых отраслей экономики Санкт-Петербурга: статистический анализ, методические проблемы, нормативно-правовая база управления // Аграрное и земельное право. 2024. № 4 (232). С. 42-46. DOI: 10.47643/1815-1329_2024_4_42.
26. Буклемишев О.В. "Структурная трансформация" российской экономики и

экономическая политика // Проблемы прогнозирования. 2023. № 4 (199). С. 42-53. DOI: 10.47711/0868-6351-199-42-53. EDN: TLAITD.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Представленное исследование раскрыто в весьма актуальном ключе развития регионов в России в условиях современных геополитических противостояний, разнородных экономических процессов в пределах территорий. Большую роль в определении приоритетов для региональной экономики играют ресурсные возможности, отраслевая структура хозяйства и подходы к ее оценке. Этим важным вопросам посвящено представленное исследование.
Во введении автор раскрывает содержание предмета исследования, цели и задач, его методологической основы. Оно относительно обширное, но в целом, выполнено по требованиям.
Материалы включают табличную интерпретацию расчетов, наполнены выводами по результатам проведенных расчетов. Проведен анализ соотношения аграрного и промышленного секторов регионов, выявлены основные предприятия регионов, вносящие основной вклад в создаваемый продукт. Преимуществом исследования является актуальность данных, которые использованы для расчета рекомендованного индекса. Представленная типология субъектов Российской Федерации обоснована, опирается на расчеты, может быть применима при выработке региональной экономической политики. Она представляет собой главный элемент новизны исследования.
Подчеркнем насыщенность работы методиками, получившими внимание автора и оценку применимости для уровня региональной экономики.
Статья отличается теоретической значимостью. Также ей присуща практическая ценность, поскольку включает анализ структуры экономики разных регионов в современных условиях. Полученные выводы создают описание региональной динамики, понимание достигнутых пропорций и проблем.
Статья имеет логичную структуру, заголовки выделены и имеют названия. Материал изложен в научном стиле, представляет собой исследование, имеющее выводы и предложения. Содержание коррелирует с подзаголовками смысловых частей исследования.
Библиография включает источники на русском и иностранном языках, однако, ее следует несколько расширить. Автор учитывает мнение других исследователей, ссылаясь на их труды.
К статье могут быть даны следующие замечания:
– статью не следует завершать описанием новизны и практической значимости тем более, что блок новизны уже раскрыт во Введении;
– автору следует расширить список источников до рекомендуемых 25 позиций;
– по тексту статьи нет упоминания табл. 1, табл. 2 и всех последующих. Расположение таблицы следует предварять ее упоминанием;
– автор не упоминает по тексту ни одного документа какого-либо субъекта Российской Федерации, в котором были бы представлены направления промышленного и территориального развития. Возникает вопрос: что предлагают уполномоченные органы

власти для рассмотренных регионов?
– очевидно, что автор привлекал для исследования статистические данные, данные о предприятиях, но не указал их источники.
Исследование, безусловно, представляет интерес для научного сообщества, экспертов по вопросам региональной экономики, управления отраслями и их комплексами и может быть рекомендовано к публикации после устранения замечаний.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье являются происходящие под влиянием внешних шоков (2018-2023 гг.) структурные изменения региональных экономических систем и возможности их адаптации к современным реалиям.
Методология исследования базируется на изучении подходов к анализу индексов концентрации с применением различных показателей (коэффициент Джини, индекс Тейла, индекс Элисона-Глэйзера), выборе наиболее подходящего инструмента для оценки диверсификации региональных экономик и оценке динамики экономической концентрации с использованием индекса Херфиндаля-Хиршмана (HHI).
Актуальность работы авторы связывают с необходимостью оценки устойчивости различных моделей региональной экономики к глобальным потрясениям, выявления успешных стратегий адаптации, которые могут быть применены в других регионах, а также с необходимостью изучения глубинных структурных сдвигов в различных регионах нашей страны.
Научная новизна работы, заключается в разработке оригинальной типологии региональных экономик России на основе комплексного анализа динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана и отраслевых сдвигов в период внешних шоков, подтверждении гипотезы о неоднородном воздействии глобальных шоков на регионы с различной исходной специализацией.
Структурно в тексте публикации выделены следующие разделы: «Введение», «Методологические основы исследования региональной экономической устойчивости в условиях внешних шоков», «Критерии устойчивости и типология регионов по характеру адаптации к шокам (2018-2023 гг.)», «Сравнительный анализ адаптационных траекторий ключевых регионов», «Заключение» и «Библиография».
В статье изучена динамика HHI субъектов РФ, регионы разделены на четыре группы по характеру динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана и особенностям адаптации региональных экономик: 1) регионы с резким уменьшением концентрации и признаками структурного сдвига (например, Республика Калмыкия, Омская область, Москва); 2) с высокой концентрацией и стабильной экономикой (Ненецкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий автономные округа); 3) с умеренной динамикой концентрации экономики (Мурманская область, Кабардино-Балкарская Республика, Приморский край); 4) с резким увеличением концентрации экономики (Санкт-Петербург, Ивановская область, Камчатский край). Отмечено, что Республика Калмыкия, Омская область, Москва продемонстрировали наиболее успешную адаптацию; нефтегазовые автономные округа

сохранили сырьевую модель экономики; в Санкт-Петербурге, Ивановской области и Камчатском крае выявлены риски гиперспециализации.

Библиографический список включает 26 источников: научные публикации отечественных и зарубежных авторов в периодических журналах на русском и иностранных языках. В тексте к публикациям имеются адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из замечаний стоит отметить, что из исследуемого периода 2018-2023 гг. анализируются данные только за крайние годы периода (2018 и 2023), а изменения внутри указанного диапазона почему-то не рассматриваются – представляется, что устранение этого недостатка может быть выполнено с применением методов визуализации.

Тема статьи актуальна, соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика «Финансы и управление», содержит результаты обработки эмпирических данных, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к публикации.

Финансы и управление
Правильная ссылка на статью:
Мамонкина Е.В., Исаева О.О. Закрепление сельского населения в контексте формирования кадрового суверенитета региона // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.77180 EDN: VIMMWP URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=77180

Закрепление сельского населения в контексте формирования кадрового суверенитета региона

Мамонкина Екатерина Викторовна

ORCID: 0009-0003-0133-896X

кандидат экономических наук

старший преподаватель; кафедра менеджмента; ФГБОУ ВО "Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва"

430034, Россия, республика Мордовия, г. Саранск, ул. Большевистская, 68/1, каб. 310

e.mamonkina@yandex.ru

Исаева Ольга Олеговна

ORCID: 0009-0001-9212-3686

кандидат экономических наук

старший преподаватель; кафедра статистики и информационных технологий в экономике и управлении; ФГБОУ ВО "Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва"

430005, Россия, респ. Мордовия, г. Саранск, ул. Большевистская, д. 68/1

z-olechka-o@gmail.com

Статья из рубрики "Региональная экономика"

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.77180

EDN:

VIMMWP

Дата направления статьи в редакцию:

08-12-2025

Аннотация: Сельское население традиционно обеспечивает продовольственную безопасность, развитие агропромышленного комплекса и поддержание кадрового потенциала регионов. В условиях демографического спада, миграционного оттока, кадрового голода и конкуренции среди регионов проблема закрепления сельских

жителей приобретает особую актуальность для кадрового суверенитета региона. В рамках исследования рассматриваются причины миграции сельских жителей, их мотивационные установки и факторы, способствующие или препятствующие удержанию людей в сельской местности. Особое внимание уделяется анализу структурных изменений на рынке труда, динамике численности и миграционных настроений сельского населения, а также оценке существующих мер поддержки и развития инфраструктуры. Исследование направлено на выявление системных факторов, определяющих устойчивость и воспроизводство кадрового потенциала сельских территорий, разработку рекомендаций по формированию условий, способствующих закреплению населения. В работе анализируются официальные статистические данные Росстата по регионам Приволжского федерального округа, экспертные оценки, а также результаты анкетирования 520 сельчан из семи муниципальных районов Мордовии. Применялись методы статистического анализа, сравнительный и индексный анализ, а также социологические методы. Новизна работы заключается в комплексном подходе к анализу сельского населения как двойственного ресурса: с одной стороны – как базового источника трудовых ресурсов для агропромышленного комплекса и других отраслей сельской экономики, с другой – как донора кадров для городских территорий. Впервые на региональном материале проведён углублённый анализ факторов закрепления сельского населения с учётом их влияния на кадровый суверенитет региона, а также предложены системные меры по его обеспечению. Исследование выявило устойчивое сокращение численности сельчан, особенно среди молодёжи, что приводит к кадровому дефициту. Основные причины миграции связаны с низким уровнем заработной платы, ограниченными возможностями профессионального роста и неудовлетворённостью качеством социальной инфраструктуры. Кадровый дефицит наиболее остро наблюдается в строительстве, обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве. Для закрепления сельского населения необходимы комплексные меры: развитие инфраструктуры села, поддержка малого бизнеса, повышение заработной платы, расширение образовательных и профессиональных возможностей, а также государственная поддержка молодых специалистов и семей. Внедрение предложенных мер позволит повысить привлекательность жизни на селе, снизить миграционный отток и обеспечить устойчивое кадровое развитие региона.

Ключевые слова:

сельское население, устойчивое развитие села, кадровый дефицит, кадровый голод, кадровый суверенитет, кадровый потенциал, сельские территории, сельская местность, миграция, кадровый резерв

Исследование выполнено при финансовой поддержке внутривузовского научного гранта в области гуманитарных, естественных и инженерно-технических наук «Формирование кадрового суверенитета региона на основе стабилизации и закрепления сельского населения» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва» 2025 г.

Введение

Сельское население традиционно играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности, устойчивого развития агропромышленного комплекса и сохранении социокультурного потенциала регионов. Сельские территории формируют основу кадрового обеспечения аграрного сектора, способствуют развитию смежных отраслей и поддерживают баланс региональных трудовых ресурсов. В то же время

сельское население выступает не только источником кадров для сельской местности, но и, мигрируя, становится донором трудовых ресурсов для городов и городских агломераций, что существенно влияет на структуру и динамику регионального рынка труда. В условиях нарастающих демографических и миграционных вызовов, а также усиливающейся урбанизации, проблема закрепления сельского населения приобретает особую значимость для обеспечения кадрового суверенитета региона.

Актуальность исследования обусловлена тем, что отток населения из сельской местности приводит к дефициту квалифицированных кадров и снижению эффективности функционирования агропромышленного комплекса. А при условии, что сельская миграция направлена в крупные городские центры за пределами региона, отток сельчан способствует замедлению социально-экономического развития субъекта РФ в целом. В современных условиях формирования кадрового суверенитета региона особое значение приобретает создание условий, способствующих удержанию и привлечению жителей на селе, повышению их жизненного уровня, профессиональной мотивации и вовлечённости в развитие родного региона.

К содержанию понятия «кадровый суверенитет» в научной литературе существует несколько подходов, демонстрирующих значительный разброс в интерпретации: как основа технологического суверенитета [1], угроза «утечки умов» [2], кадровая независимость на корпоративном уровне [3]. Авторами под кадровым суверенитетом региона понимается его способность самостоятельно обеспечить кадрами социально-экономическое и технологическое развитие.

Проблематика закрепления сельского населения и формирования кадрового потенциала региона также широко представлена в научной литературе. Исследования отечественных и зарубежных ученых охватывают широкий спектр аспектов, связанных с данной темой. Значительное внимание уделяется анализу демографических процессов и миграционных потоков в сельской местности (А.Д. Жуковский [4], Е.А. Югов [5], Будажанаева М. Ц. [6], M. Woods [7]). Ученые исследуют причины и последствия оттока населения из сельских территорий [8], явление «обратной миграции» [9, 10], а также влияние миграции на структуру и численность трудовых ресурсов региона

В работах А.В. Петрикова [11], Т.Г. Нефедовой [12], В. А. Кундиуса [13] рассматриваются социально-экономические условия жизни на селе, такие как уровень доходов, занятость, доступность и качество социальной инфраструктуры, жилищные условия, что напрямую влияет на мотивацию населения к проживанию и трудовой деятельности в сельской местности. Особое внимание уделяется анализу кадрового потенциала села с позиции кадрового суверенитета АПК [14, 15, 16].

Широкое направление исследований связано с рассмотрением сельского населения как элемента устойчивого развития сельских территорий [17, 18, 19], анализом эффективности государственных и региональных программ поддержки сельчан и развития сельской местности [20, 21, 22].

Кроме того, в зарубежных исследованиях [23, 24] акцентируется внимание на трансформации сельского труда, изменении структуры занятости, роли миграции в формировании новых моделей развития сельских территорий, а также на вопросах социальной устойчивости и адаптации сельского населения к современным экономическим условиям.

Несмотря на обилие научных публикаций, в современной литературе не раскрыта необходимость анализа сельского населения с учетом его двойственной роли в формировании кадрового потенциала региона, что обуславливает новизну исследования. Во-первых, сельское население должно рассматриваться как базовый источник трудовых ресурсов для агропромышленного комплекса и смежных отраслей сельской экономики. Во-вторых, оно выступает донором трудовых ресурсов для городских территорий региона, компенсируя дефицит кадров за счет миграционных потоков. Отсутствие комплексного подхода, учитывающего обе эти функции, ограничивает полноту научного понимания процессов формирования и воспроизводства кадрового потенциала на региональном уровне. Впервые на региональном материале (Республика Мордовия) авторами проведён углублённый анализ факторов закрепления сельского населения с учётом их влияния на кадровый суверенитет региона, а также предложены системные меры по его обеспечению.

Объектом исследования выступили сельское население и процессы его закрепления в регионах с аграрной специализацией (на примере Республики Мордовия и регионов ПФО).

Предмет исследования: системные факторы, влияющие на формирование и воспроизводство кадрового потенциала сельских территорий, а также механизмы обеспечения кадрового суверенитета региона.

Цель исследования – выявить ключевые причины и факторы, определяющие миграционные настроения и кадровый дефицит в сельской местности, а также разработать рекомендации по формированию условий, способствующих закреплению сельского населения и формированию кадрового суверенитета региона.

Задачи исследования:

- проанализировать демографические и миграционные тенденции в сельской местности регионов ПФО и Республики Мордовия;

-оценить структуру и динамику кадрового дефицита в аграрном секторе и смежных отраслях;

- выявить мотивационные установки и факторы, способствующие или препятствующие закреплению сельского населения;

- дать оценку эффективности действующих мер поддержки сельского населения и предложить направления их совершенствования.

Материалы и методы

Информационной основой исследования динамики показателей кадрового дефицита и миграционных намерений сельского населения послужили официальные статистические материалы Росстата и Мордовиястата, в том числе бюллетени по выборочным обследованиям численности и миграции населения РФ, рабочей силы, а также данные о потребности организаций в работниках. Дополнительно были использованы экспертные оценки уровня кадрового дефицита и кадрового резерва по субъектам РФ, что позволило обеспечить комплексный и репрезентативный анализ исследуемой проблематики. Объект исследования был ограничен регионами ПФО и Республикой Мордовия в частности.

Для выявления факторов, способствующих закреплению сельского населения в регионе,

было проведено выборочное анкетирование жителей семи муниципальных районов Республики Мордовия. Объем выборочной совокупности составил 520 респондентов обоих полов и различных возрастных групп. Опрос осуществлялся в июле-августе 2025 года с использованием онлайн-платформы GoogleForms, что обеспечило оперативность сбора и обработки данных. Анкета была структурирована по нескольким тематическим блокам: сбор социально-демографических характеристик респондентов; оценка материального положения и степени удовлетворенности трудовой деятельностью; анализ доступности и качества объектов социальной и производственной инфраструктуры; выявление миграционных настроений и планов; а также ранжирование факторов, влияющих на решение о сохранении проживания в сельской местности либо о переезде.

В процессе исследования применялись методы статистического анализа официальных данных, сравнительный анализ, индексный метод, расчет относительных коэффициентов, а также социологические методы, включая анкетирование и проведение фокус-групп. Комплексный подход позволил не только выявить количественные и качественные характеристики кадрового дефицита и миграционных тенденций, но и глубже понять мотивационные установки сельского населения, определяющие их поведение на региональном рынке труда.

Результаты

Регионы ПФО занимают лидирующие позиции по численности сельского населения – на начало 2024 года в регионах округа проживало 21,5% (7 877 123 человек) всех сельчан России. Наибольшее число сельского населения зарегистрировано в Башкортостане (1 519 933 человек), Татарстане (933 853), Оренбургской области (731 938). Доля сельского населения в общей численности в среднем составляет 27,6%, при этом в Оренбургской области она достигает 40,03%, в Башкортостане – 37,4%, а в Мордовии – 36,28%. Наименьшие показатели зафиксированы в Нижегородской (19,96%), Самарской (20,6%) и Кировской областях (21,31%).

Динамика последних десятилетий демонстрирует, что темпы сокращения сельского населения превышают показатели городского, что свидетельствует о прогрессирующем демографическом спаде в аграрных регионах страны. В будущем ожидается сохранение и усиление данной тенденции, обусловленной естественной убылью и миграционными оттоками, вызванными структурными и социально-экономическими факторами. Анализ данных за 2023 год показывает, что Республика Башкортостан потеряла 15,3 тыс. сельчан (из них 8,1тыс. – миграционная убыль), Саратовская область – 8,9 тыс. (из них 4 тыс. – миграционный отток), Оренбургская – 7,2 тыс. человек (из них 3,1тыс. – миграция). Миграционный прирост наблюдался в Татарстане (+8,4 тыс. сельчан) и Самарской области (+4,4 тыс.), что обусловлено разрастанием пригородных территорий вокруг крупных промышленных агломераций; население формально отнесено к сельскому, однако обеспечивает трудовыми ресурсами городскую экономику.

Данные коэффициентов миграции показывает, что привлекательность городов для переезда выше, чем сельской местности: в среднем по ПФО миграционный прирост в города составляет +0,5‰, а в сельскую местность – (-1,4‰). Наибольший миграционный отток среди регионов ПФО отмечается в Кировской (-10,8‰), Саратовской областях (-7,2‰) и Республике Марий Эл (-6,6‰). Миграция сельчан в регионах ПФО также в основном направлена в города, что подтверждается данными о миграционном приросте: в 2022 году из сельской местности ПФО выбыло 260 242 сельчан: в города прибыло 71,7% сельских мигрантов, а в сельскую местность вернулось лишь 28,3%. Основной поток мигрантов ориентирован на регионы Приволжья

и ЦФО, что свидетельствует о тенденции к внутренней региональной миграции и концентрации населения в более развитых центрах. В целом, миграционные процессы в сельской местности характеризуются преобладанием безвозвратных и маятниковых перемещений, обусловленных поиском лучших условий жизни и работы, а также недостатком инфраструктурных и социальных ресурсов.

Демографическая ситуация в Мордовии характеризуется устойчивым снижением численности сельского населения, что обусловлено как естественной убылью (коэффициент до -11,2‰), так и миграционным оттоком, преимущественно в крупные города и соседние регионы. Число выбывших в другие регионы России составило 8931 человек (в 2022 г. – 10 069 чел.), преимущественно выбывают в регионы ЦФО (5023 чел.) и ПФО (2602 чел.). В целом, в межрегиональной миграции Мордовия теряет ежегодно от 9 до 14 тысяч человек, что усугубляет кадровый дефицит. Анализ данных показывает, что максимальная миграционная убыль наблюдается в Ковылкинском районе (-97 чел.), Ромодановском районе (-83 чел.), Ельниковском и Теньгушевском районах (-74 чел.), Зубово-Полянском районе (-64 чел.). Особо остра миграционная убыль для молодого населения. Увеличение производительности труда, внедерение робототехники и искусственного интеллекта приводит к сокращению рабочих мест в сельском хозяйстве, также значительное количество государственных организаций и служб социальной поддержки прекращают действие на исследуемых территориях. Иными словами, сокращается количество рабочих мест, не связанных с непосредственно сельским хозяйством, стимулируя напряженность на рынке труда.

Для выявления «выталкивающих» и «удерживающих» сельское население факторов авторами был проведен социологический опрос сельчан, проживающих в семи муниципальных районах, характеризующихся наиболее неблагоприятными показателями миграционной убыли. Оценка вероятности переезда в город в ближайшие три года осуществлялась на основе самоотчетов участников.

Анализ полученных данных выявил выраженную зависимость миграционных настроений от возраста. Среди молодежи (16–35 лет) 68% респондентов рассматривают возможность переезда в город, 22% не планируют миграцию, а 10% затруднились с ответом (табл. 2). В возрастной группе 36–55 лет доля потенциальных мигрантов снижается до 34%, а среди лиц старше 56 лет – до 12%. Таким образом, с увеличением возраста наблюдается существенное снижение готовности к миграции, что подтверждает наличие устойчивой возрастной дифференциации миграционных установок.

Высокий уровень миграционных настроений среди молодежи свидетельствует о критической ситуации в части удержания трудоспособного населения в сельской местности и требует разработки целевых мер по повышению привлекательности жизни и работы на селе. В то же время, среди старшего поколения преобладает ориентация на сохранение текущего места жительства, что обусловлено высокой степенью эмоциональной и социальной привязанности к родному дому, опасениями утраты сложившихся социальных связей и низкой адаптивностью к переменам.

В структуре факторов, способствующих формированию миграционных установок, доминируют экономические причины: 35% респондентов указали на отсутствие высокооплачиваемой работы и карьерных перспектив, 28% – на неудовлетворенность качеством социальной инфраструктуры (образование, досуг, цифровые сервисы), 22% – на стремление к профессиональной реализации и повышению уровня жизни, 15% – на иные причины. Детализированный анализ экономических факторов показал, что 92% опрошенных отмечают низкий уровень заработной платы как ключевой мотив миграции

(средняя оценка важности – 4,7 балла из 5), 85% – отсутствие перспектив карьерного роста, 78% – нестабильность занятости, 72% – высокий уровень безработицы.

Структура занятости в Мордовии демонстрирует доминирование традиционных для региона отраслей: в 2023 году доля занятых в сельском хозяйстве, охоте, рыболовстве и рыбоводстве составила 18,4% – максимальный показатель среди субъектов ПФО. Это подтверждает системообразующую роль аграрного сектора в экономике республики. Анализ среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства показывает, что в 2024 году Мордовия занимает лидирующие позиции по уровню оплаты труда в отрасли (68 685 руб.), что составляет 120,4% от средней заработной платы по региону. Однако, несмотря на это результаты опроса указывают на устоявшееся мнение сельчан в существенных различиях между городским и сельским уровнем жизни.

Вторым по значимости блоком факторов выступает неудовлетворенность качеством социальной инфраструктуры. Оценка доступности и качества ключевых услуг по 10-балльной шкале выявила наиболее низкие показатели по сферам досуга и культуры (2,4 балла), транспортной доступности (4,1 балла) и здравоохранения (3,6 балла). Особенно остро эти проблемы воспринимаются молодежью и семьями с детьми, для которых ограниченность инфраструктуры становится существенным барьером для реализации жизненных стратегий.

Сравнительный анализ муниципальных районов показал, что в территориях с наиболее острыми проблемами занятости и инфраструктуры (например, Ельниковский и Теньгушевский районы) фиксируются максимальные уровни миграционных настроений. В то же время, в районах с относительно развитой социальной инфраструктурой (Ичалковский, Ромодановский) доля потенциальных мигрантов существенно ниже, что подтверждает эффективность инвестиций в социальную сферу как инструмента удержания населения. Данные анализа фокус-групп дополнили количественный анализ, выявив, что доминирующей темой является отсутствие перспектив для детей (92%), что трансформирует миграцию из индивидуального решения в стратегию домохозяйства. Качество медицинского обслуживания, транспортная доступность и социальная изоляция также получили высокую частоту негативных упоминаний, что свидетельствует о комплексном характере факторов, определяющих миграционные установки сельского населения.

Наряду с «выталкивающими» факторами, исследование выявило значительный пласт «удерживающих» мотивов, связанных преимущественно с нематериальными аспектами: семейными связями (45%) и привязанностью к малой родине (28%).

Таким образом, совокупность «выталкивающих» факторов, среди которых доминируют экономические причины, неудовлетворённость качеством социальной инфраструктуры, а также ограниченные возможности для профессионального и личностного развития, формирует устойчивые миграционные настроения среди сельского населения, особенно среди молодёжи и лиц трудоспособного возраста. Масштабный отток населения из сельской местности приводит к усугублению кадрового дефицита в регионах Приволжского федерального округа, что негативно сказывается на функционировании ключевых отраслей экономики, прежде всего агропромышленного комплекса, и препятствует реализации стратегических задач социально-экономического развития территорий. В аграрноориентированных субъектах, таких как Республика Мордовия, кадровый дефицит выступает также угрозой для обеспечения продовольственной безопасности и вымирания села. Анализ динамики занятости и безработицы позволяет выявить региональные особенности функционирования рынка труда и определить

факторы, влияющие на кадровое обеспечение.

В последние годы уровень занятости в Российской Федерации демонстрирует положительную динамику: с 58,5% в 2020 году до 61,4% в 2024 году. В Мордовии занятость в возрасте 15 лет и старше в 2024 г. составила 60,6% (-0,4 п.п. за год). Уровень безработицы сократился за год с 3,2% до 2,5% в 2024 г., в субъектах ПФО составил 1,9%.

Анализ динамики показателя в Республике Мордовия показал, что наиболее высокий уровень безработицы внутри региона сложился в Большеигнатовском (1,5%), Атюрьевском, Теньгушевском (1,1%), Дубенском, Ельниковском, Кадошкинском, Темниковском (0,9%) районах, самый низкий – в Кочкуровском (0,3%), Лямбирском и Торбеевском (0,2%) районах и го Саранск (0,2%). Низкий уровень безработицы, с одной стороны, свидетельствует о высокой занятости населения, с другой – указывает на возможные ограничения в трудовых ресурсах, что может привести к снижению конкурентоспособности предприятий вследствие недостатка квалифицированных кадров и ухудшения условий для профессионального роста.

Тенденции последнего десятилетия свидетельствуют о нарастании кадрового дефицита характерного для российских организаций. По итогам 2024 г. в стране зафиксирован дефицит кадров в размере 2 231 703 человек, что в 2,17 раза превышает показатель 2020 г. (1 029 753 человек). Важной характеристикой является рост доли вакансий, не закрываемых в установленный срок: в 2024 г. дефицит кадров достиг рекордных 7,6%, что значительно выше уровня 2022 года (5,4%) и 2020 года (3,7%). Аналогичная ситуация наблюдается и в регионах ПФО, где средний дефицит кадров увеличился в 2,24 раза и составил 351 025 человек.

Наиболее остро ощущается нехватка специалистов в обрабатывающем производстве (19%), здравоохранении (12%), торговле и ремонте автосредств (11%), транспортировке и хранении (11%), образовании (8%) и строительстве (6%). Наибольший удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест отмечен среди квалифицированных работников сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства (13%), квалифицированных рабочих промышленности, строительства, транспорта и родственных профессий (10,6%), а также неквалифицированных рабочих (9,6%). Согласно данным кросс-отраслевой оценки кадровой обеспеченности по отраслям ситуация значительно обострилась с середины 2023 г и сохраняется до начала 2025 г.

В структуре потребности в работниках в целом по РФ (табл. 1) выделяются три ключевые группы: специалисты высшего уровня квалификации (22,3% к итогу); квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и родственных профессий (18,8 %); операторы производственных установок и водители (15,4%). Следует отметить, что традиционно острый кадровый голод испытывают организации в неквалифицированной рабочей силе – 12,2%. Структура потребности организаций по профессиональным группам, демонстрирует динамику изменений за период с 2020 по 2024 годы. В частности, за этот период наблюдается значительное сокращение дефицита в сферах обслуживания, торговли и охраны – на 3,3 процентных пункта по РФ (-7,1 п.п. в ПФО).

Таблица 1. Распределение потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам и субъектам ПФО на 31.10.2024

г., % к итогу

Регион	Потребности организаций в работниках для замещения вакантн профессиональным группам						
	Руково-дители	спец-ты высш. уровня квалиф-ции	спец-ты ср. уровня квалиф-ции	служащие, занятые подготов-кой и оформле-нием докумен-тации, учетом и обслужи-ванием	работ-ники сферы обслужи-вания и торгов-ли, охраны	квалиф. работ. сел. и лес. хоз-в, рыбовод-ва и рыболов-ва	квалиф. рабочие промыш., строит., транс-порта
РФ	5,2 (0,4)	22,3 (-2,4)	10,1 (-1,5)	5,1 (0,6)	10,0 (-3,3)	1,0 (0,1)	18,8 (1,4)
ПФО	3,8 (-0,6)	21,3 (-2,5)	10,0 (0,1)	4,5 (0,9)	8,8 (-7,1)	1,1 (0,2)	20,5 (2,5)
Башкортостан	3,0	18,9	8,0	2,3	9,1	0,7	20,2
Марий Эл	3,6	28,5	7,5	6,4	6,1	1,0	17,9
Мордовия	*4,3*	*24,7 (+2,8)*	*12,9 (+7,2)*	*7,8 (+6,2)*	*4,5*	*2,3*	*15,2*
Татарстан	4,2	17,4	13,1 (+3,4)	5,7 (+3,2)	9,6	1,0	15,1
Удмуртия	3,6	26,0	8,9	3,0	6,8	2,3	26,4 (+9,7)
Чувашия	4,4	23,7	11,5	5,0	9,5	1,4	22,1
Пермский край	3,3	21,0	10,4	4,0	9,1	1,0	24,5 (+9,4)
Кировская обл.	3,6	22,1	9,3	4,7	7,0	2,5	26,7 (+11,5)
Нижегородская обл.	3,7	24,2	8,6	4,6	10,9	1,0	18,0
Оренбург. обл.	4,6 (+1,1)	18,4	10,4	3,1	7,8	0,1	27,8
Пензенская обл.	4,1	19,5	10,1 (+3,2)	4,2	6,9	1,7	22,0
Самарская обл.	3,9	20,8	8,8	4,7	9,8	0,8	19,2

Саратовская обл.	4,5	21,8	9,1	4,5	7,9	1,7	22,5
Ульяновская обл.	3,1	24,4	11,2	5,5	7,6	0,3	21,0 (+9,1)

*в скобках указаны изменения в п.п. к значениям на 31.10.2020 г.

Источник: рассчитано авторами по данным Росстата

В структуре спроса на рабочую силу в Мордовии преобладают квалифицированные рабочие и специалисты, что отражает специфику региональной экономики, ориентированной на агропромышленный комплекс и перерабатывающие отрасли.

Важно отметить, что за последние четыре года в ряде регионов произошли существенные изменения в структуре спроса по профессиональным группам. Так, в Татарстане и Чувашии увеличился спрос на неквалифицированных рабочих; в Башкортостане и Самарской области – на операторов производственных установок, сборщиков и водителей; в Кировской, Ульяновской областях, Удмуртии и Пермском крае – на квалифицированных рабочих промышленности, строительства и транспорта; в Мордовии и Татарстане – на служащих, занимающихся подготовкой и оформлением документации; в ряде регионов отмечается рост потребности в специалистах среднего и высшего уровня квалификации, а также руководителях (например, в Оренбургской области).

Информативным индикатором кадрового обеспечения является наличие и объем кадрового резерва. В 2024 году в России насчитывалось около 4,8 млн человек, выразивших желание работать, но по различным причинам не трудоустроенных. Этот показатель снизился на 725,3 тысячи человек (13%) по сравнению с 2023 годом. На одну вакансию, размещенную через службы занятости, в среднем претендовало около 2,5 человек из кадрового резерва, в среднем по ПФО показатель составляет 1,9, однако в Пензенской области (4,5), Чувашии (3,7) и Мордовии (3,5) на каждую незанятую вакансию приходится более трех претендентов, что указывает на дисбаланс и необходимость активных мер по кадровому обеспечению. В целом, доля желающих трудоустроиться, но не занятых граждан в 2024 г. составляла 6,5% от численности занятых, что свидетельствует о постепенном сближении спроса и предложения на рынке труда. Региональные особенности проявляются в том, что в республиках Чувашия и Мордовия этот показатель достигал 7,5% и 7,3% соответственно, что указывает на более острый кадровый дефицит.

Республика Мордовия традиционно является трудодефицитным регионом в связи с сокращением трудоспособного населения и оттоком трудовых мигрантов. Коэффициент напряженности на рынке труда республики – 0,2 по данным на 2024 г. Наиболее высокий коэффициент напряженности сложился в Дубенском (0,8), Атюрьевском (0,6), Ельниковском, Инсарском, Теньгушевском (0,5) районах, самый низкий – в го Саранск (0,1). В Мордовии сложилась ситуация нехватки рабочих рук. Заявленная работодателями потребность в работниках на 1 июня 2024 года составила 9 366 единиц. Особенно не хватает кадров в сфере строительства, сельского хозяйства, ЖКХ и логистики.

Обсуждение

Закрепление сельского населения выступает ключевым условием формирования кадрового суверенитета региона, особенно для аграрно-ориентированных субъектов, таких как Республика Мордовия и регионы ПФО в целом. Анализ динамики численности и структуры сельского населения выявил устойчивую тенденцию к его сокращению, обусловленную как естественной убылью, так и миграционным оттоком, преимущественно среди молодёжи и трудоспособного населения. Это приводит к усугублению кадрового дефицита, снижению эффективности функционирования агропромышленного комплекса и замедлению социально-экономического развития территорий. Выявленные в ходе социологического опроса факторы миграционных настроений подтверждают доминирование экономических причин (низкий уровень заработной платы, отсутствие карьерных перспектив, нестабильность занятости) и неудовлетворённости качеством социальной инфраструктуры (досуг, транспорт, здравоохранение). Особенно остро эти проблемы воспринимаются молодёжью и семьями с детьми, что формирует устойчивую мотивацию к переезду в города. В то же время, среди старшего поколения сохраняется ориентация на проживание в сельской местности, обусловленная семейными и социокультурными связями.

Сравнительный анализ муниципальных районов показал, что инвестиции в развитие социальной инфраструктуры и создание новых рабочих мест способствуют снижению миграционных настроений и удержанию населения. Однако, несмотря на отдельные положительные примеры, в большинстве районов сохраняется дисбаланс между спросом и предложением на рынке труда, что проявляется в высокой конкуренции за рабочие места и недостатке квалифицированных кадров. Сельский рынок труда уже испытывает, а в ближайшее время усугубит две проблемы: во-первых, дефицит квалифицированных кадров в АПК и других отраслях, территориально располагающихся в сельской местности, связанный с естественной и миграционной убылью сельчан и нежеланием сельской молодежи трудиться на селе; во-вторых, высвобождением низкоквалифицированной рабочей силы, занятой в АПК, в связи с развитием робототехники и повышением производительности труда в сельском хозяйстве, что в условиях отсутствия вакантных рабочих мест с достойной оплатой труда приведет к миграции данной категории работников в райцентры, города региона или за пределами субъекта РФ.

Рост кадрового дефицита, зафиксированный в последние годы, свидетельствует о необходимости комплексных мер по повышению привлекательности жизни и работы на селе. В качестве приоритетных направлений следует рассматривать развитие и модернизацию объектов здравоохранения, образования, культуры, спорта и досуга, а также обеспечение транспортной и цифровой доступности, что повысит качество жизни и снизит мотивацию к миграции. Необходимо стимулировать развитие малого и среднего бизнеса, агропредприятий, кооперативов, а также внедрение современных технологий в сельское хозяйство, поддерживать программы самозанятости и социального предпринимательства, что позволит диверсифицировать занятость и повысить доходы сельчан. Важным направлением является внедрение механизмов субсидирования заработной платы, предоставление налоговых льгот и иных стимулов для работодателей, обеспечивающих достойные условия труда и конкурентную оплату.

Следует расширять доступ к качественному образованию, развивать систему профессиональной подготовки и переподготовки кадров, внедрять целевые программы для молодых специалистов с обязательством последующего трудоустройства в сельской местности. продолжение программ ранней профессиональной ориентации на сельские профессии, популяризация агроклассов в школах и программы «Профессионалитет» для

среднеспециального образования. Особое значение приобретает формирование позитивного имиджа сельской жизни, реализация информационных кампаний, популяризирующих преимущества жизни и работы на селе, а также поддержка проектов, направленных на вовлечение молодёжи в развитие сельских территорий.

Для закрепления высвобожденного сельского рабочего населения в регионе необходимо осуществлять государственную поддержка молодых семей и специалистов, предоставление жилищных субсидий, льготных ипотечных программ, грантов на открытие собственного дела, а также иных мер поддержки для закрепления молодых специалистов и семей в сельской местности и регионе в целом. Организации региона, испытывающие кадровый голод, должны внедрять дополнительные программы поддержки и привлечения работников из сельской местности, обеспечивать конкурентные условия труда в сравнении с соседними регионами.

Таким образом, в ходе исследования удалось достичь цели и решить поставленные задачи. Приращение научного знания в данной статье заключается в следующем:

- комплексный анализ двойственной роли сельского населения – впервые на региональном материале (Республика Мордовия) сельское население рассматривается одновременно как базовый источник трудовых ресурсов для агропромышленного комплекса и как донор кадров для городских территорий, что позволяет более полно понять механизмы формирования кадрового суверенитета региона;

- эмпирическая оценка факторов миграции и закрепления – на основе социологического опроса 520 сельских жителей выявлены ключевые мотивационные установки, а также экономические и социальные факторы, влияющие на решение о переезде или закреплении в сельской местности;

- выявление региональных особенностей кадрового дефицита – проведен сравнительный анализ динамики кадрового дефицита и структуры спроса на рабочую силу в разрезе субъектов и муниципалитетов, что позволило выявить территориальные различия и наиболее уязвимые группы;

- предложены системные меры по повышению привлекательности жизни и работы на селе, направленные на снижение миграционного оттока и обеспечение устойчивого кадрового развития региона.

Заключение

Таким образом, устойчивое развитие сельских территорий и обеспечение кадрового суверенитета региона напрямую зависят от эффективности мер по закреплению сельского населения. Сельские жители остаются ключевым ресурсом для агропромышленного комплекса и смежных отраслей, а также важным донором трудовых ресурсов для городских центров. Однако сохраняющиеся демографические и миграционные вызовы, а также структурные изменения на рынке труда требуют комплексного подхода к решению проблемы оттока населения села.

Проведённый анализ динамики численности, миграционных настроений и кадрового дефицита среди сельского населения регионов Приволжского федерального округа и Республики Мордовия показал, что проблема закрепления жителей на селе остаётся одной из ключевых для обеспечения кадрового суверенитета и устойчивого развития аграрных территорий. Наиболее остро кадровый дефицит проявляется в сельском хозяйстве, строительстве, обрабатывающей промышленности и социальной сфере, а

основной миграционный отток наблюдается среди молодёжи и трудоспособного населения. Исследование различий в динамике и глубине проблемной ситуации среди регионов ПФО позволяет сформулировать рекомендации исходя из общих тенденций:

- для регионов с выраженным миграционным оттоком сельчан (Кировская, Саратовская области, Республика Марий Эл): сделать акцент на комплексном развитии социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, досуг), а также на создании новых рабочих мест и поддержке малого бизнеса на сельских территориях;

- для регионов с высоким уровнем занятости, но сохраняющимся кадровым дефицитом (Башкортостан, Оренбургская область, Мордовия): усилить меры по привлечению и закреплению молодых специалистов на селе, внедрять программы профессиональной ориентации, предоставлять жилищные и образовательные льготы;

- для регионов с положительной миграционной динамикой (Татарстан, Самарская область): сохранять и развивать успешные практики по интеграции пригородных территорий, поддерживать баланс между городскими и сельскими трудовыми ресурсами, инвестировать в повышение качества жизни на селе.

Таким образом, для повышения эффективности региональной политики в сфере закрепления сельского населения и обеспечения кадрового суверенитета важно учитывать специфику каждого региона ПФО и реализовывать адресные меры. Вместе с тем, можно сформулировать и ряд универсальных направлений, которые применимы во всех регионах округа для достижения устойчивых результатов.

- органам региональной и муниципальной власти: акцентировать инвестиции на развитие социальной и транспортной инфраструктуры, особенно в районах с наибольшим миграционным оттоком; внедрять программы поддержки молодых специалистов и семей: предоставление жилищных субсидий, льготных ипотек, грантов на открытие собственного дела; развивать систему профессиональной ориентации и целевого обучения для сельской молодёжи, включая агроклассы и программы «Профессионалитет»;

- работодателям и агропредприятиям: повышать уровень и стабильность заработной платы, внедрять дополнительные социальные гарантии и корпоративные программы поддержки работников; создавать условия для профессионального роста и карьерного развития, внедрять современные технологии и формы занятости;

- образовательным организациям: расширять доступ к качественному образованию и профессиональной подготовке в сельских районах, развивать дистанционные и дуальные формы обучения; вовлекать молодёжь в проекты по развитию сельских территорий, формировать позитивный имидж сельской жизни через информационные кампании;

- государственным и общественным институтам: поддерживать развитие малого и среднего бизнеса, кооперативов, социального предпринимательства на селе; реализовывать комплексные программы по улучшению качества жизни, включая здравоохранение, досуг, цифровые сервисы.

Комплексный подход к закреплению сельского населения и обеспечению кадрового суверенитета региона позволит не только снизить миграционный отток, но и создать условия для устойчивого воспроизводства кадрового потенциала, что является необходимым условием для социально-экономического развития сельских регионов и обеспечения их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Библиография

1. Сорокина Г. П. Подготовка управленческих кадров для обеспечения технологического суверенитета России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. № 3. С. 324-331. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331. EDN: HYUZGT.
2. Земсков В. В. Концепция кадрового суверенитета как инструмента обеспечения экономической безопасности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № S2. EDN: PPGMGT.
3. Папилин Н. М. Как добиться технологического суверенитета на предприятиях малого и среднего бизнеса // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. 2023. № 12. URL: https://panor.ru/articles/kak-dobitsya-tekhnologicheskogo-suvereniteta-na-predpriyatiyakh-malogo-i-srednego-biznesa/99648.html#.
4. Жуковский А. Д., Киселева Н. И., Владимиров И. А. Кадровый потенциал сельских территорий и малых городов Центральной России: анализ и сценарии развития // АПК: экономика, управление. 2024. № 9. С. 105-118. DOI: 10.33305/249-105. EDN: OIGDJG.
5. Югов Е. А. Миграционные процессы в сельской местности и их влияние на состояние трудовых ресурсов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3. С. 81-93. DOI: 10.17308/econ.2021.3/3516. EDN: XTUFZL.
6. Будажанаева М. Ц. Демографические тенденции сельских территорий Российской Федерации // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 4. С. 612-628. DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_4_10_612_628. EDN: OGLBBV.
7. Woods M. Rural geography: processes, responses and experiences in rural restructuring. London: SAGE Publications, 2005. 328 p. DOI: 10.1016/J.JRURSTUD.2005.05.013.
8. Chekmarev O. P., Loukitchev P. M., Konev P. A. Urban-Rural Migration as Part of Sustainable Territorial Development // Advances in Natural, Human-Made, and Coupled Human-Natural Systems Research. Vol. 252-3. Cham: Springer, 2023. P. 243-250. DOI: 10.1007/978-3-030-78105-7_24. EDN: MTCVXS.
9. Овчинцева Л. А. Новые селяне: мотивы и факторы переселения из города в сельскую местность // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2021. Т. 21. № 2. С. 296-310. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-2-296-310. EDN: DPWQED.
10. Звягинцев В. И., Неуважаева М. А. Переселенцы из города в сельскую местность: феномен "обратной миграции" в современной России // Мир России. Социология. Этнология. 2015. Т. 24. № 1. С. 101-135. EDN: TLOKAF.
11. Петриков А. В. Межрегиональные различия в качестве жизни сельского населения и пути их преодоления // Федерализм. 2024. Т. 29. № 1(113). С. 55-76. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-1-55-76. EDN: RAAVZK.
12. Нефедова Т. Г. Контрасты социально-экономического пространства в центре России и их эволюция: два "разреза"-профиля // Региональные исследования. 2020. № 2(68). С. 18-38. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-2-2. EDN: QAWQSS.
13. Кундиус В. А., Чермянина В. В. Трансформация социально-экономических условий жизни в сельской местности на основе диверсификации и ревитализации сельской экономики // Никоновские чтения. 2011. № 16. С. 287-289. EDN: PMERFB.
14. Якимова О. Ю., Коваленко Е. Г., Терентьев К. С. Изменение рынка труда сельскохозяйственной отрасли в условиях её цифровизации // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2025. № 1(64). С. 20-33. DOI: 10.25686/2306-2800.2025.1.20. EDN: YKUUPD.
15. Адуков Р. Х., Захаров Р. В. Механизмы укрепления кадрового потенциала сельских территорий // Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху. Москва, 2020. С. 325-332. EDN: LXIBOW.
16. Нечаев В. И. Подготовка кадров для реализации стратегических приоритетов в АПК:

роль государства, институтов развития и бизнеса // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 5. С. 66-77. DOI: 10.32651/255-66. EDN: MGWNNL.
17. Вавилова А. С., Масалова Ю. А., Петухова С. В. Развитие демографического потенциала сельских территорий в целях обеспечения их социально-экономического развития (на примере Новосибирской области) // Вопросы управления. 2024. № 3(88). С. 52-67. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-3-52-67. EDN: PDZYFU.
18. Адуков Р. Х. Об идеологии формирования системы управления сельскими территориями // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 10. С. 121-128. DOI: 10.32651/2410-121. EDN: ARTBVQ.
19. Алтухов А. И. Сельское хозяйство и сельские территории России: состояние и приоритеты пространственного развития // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 9. С. 3-15. DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-9-3-15. EDN: YGYOLG.
20. Стратегия совершенствования государственного управления развитием сельских территорий / Р. Х. Адуков, А. Е. Суглобов, В. З. Мазлоев [и др.]. Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. 392 с. ISBN 978-5-394-06418-0. EDN: GAVBQB.
21. Мерзлов А. В., Воронцова Н. В. Сельское наследие с точки зрения потенциала социально-экономического развития сельских территорий // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 8. С. 112-117. DOI: 10.32651/238-112. EDN: YQXFXI.
22. Полушкина Т. М. Сельские территории региона: тенденции и государственное регулирование развития // Экономика устойчивого развития. 2023. № 2(54). С. 58-62. DOI: 10.37124/20799136_2023_2_54_58. EDN: NWMOSQ.
23. Green A. E., De Hoyos M., Jones P., Owen D. Rural Development and Labour Supply Challenges in the UK: The Role of Non-UK Migrants // Regional Studies. 2009. V. 43(10). P. 1261-1273. DOI: 10.1080/00343400801932318.
24. Brown D. L., Schafft K. A. Rural People and Communities in the 21st Century: Resilience and Transformation. Cambridge: Polity Press, 2011. 256 p. ISBN 13: 978-0-74564127-0.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".
В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.
Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают процессы формирования кадрового суверенитета региона, стимулирования замедления и предотвращения оттока кадров из сельской местности, вовлечения их в развитие региональной экономики.
Методология исследования базируется на применении методов статистического анализа официальных данных, сравнительного анализа, индексного метода, расчете относительных коэффициентов, а также использовании социологических методов исследования, включая анкетирование, для выявления количественных и качественных характеристик кадрового дефицита и миграционных тенденций в Приволжском федеральном округе (ПФО) и Мордовии.
Актуальность работы авторы справедливо связывают с тем, что отток населения из сельской местности приводит к дефициту квалифицированных кадров в аграрном секторе экономики и снижению эффективности функционирования АПК, поэтому в современных условиях особое значение приобретает создание условий, способствующих удержанию и привлечению жителей на селе, повышению их жизненного уровня, профессиональной мотивации и вовлечённости в развитие региона.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается предложенном авторском подходе, учитывающем двойственную функцию сельского населений в формировании регионального кадрового потенциала: как базового ресурса для села и как донора для города – такой подход ориентирован на преодоление узкоотраслевого взгляда на проблему.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Материалы и методы», «Результаты», «Обсуждение», «Заключение» и «Библиография».

В статье проведены расчеты по распределению потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам и субъектам ПФО, изучена динамика соответствующих показателей за 2020-2024 гг. по России, ПФО и его регионам, углубленный анализ проведен по Мордовии на основе данных социологического опроса 2025 г. В результате исследования авторы приходят к выводу о том, что для преодоления кадрового дефицита и повышения привлекательности жизни на селе необходимы системные меры, включающие развитие социальной и производственной инфраструктуры, создание новых рабочих мест, повышение уровня и стабильности заработной платы, расширение образовательных и профессиональных возможностей, а также формирование позитивного имиджа сельской жизни, поддержка молодёжи и молодых специалистов, внедрению программ профессиональной ориентации.

Библиографический список включает 21 источник – современные научные публикации зарубежных и отечественных авторов по рассматриваемой теме, на которые в тексте публикации имеются адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из замечаний стоит отметить следующие. Во-первых, в работе четко не сформулированы цель и задачи исследования, его предмет и объект, а также элементы приращения научного знания. Во-вторых, вынесенный в заголовок работы термин «кадровый суверенитет» заслуживает более детального рассмотрения с отражением встречающихся в научной литературе интерпретаций его значения и раскрытия его содержания. В-третьих, раздел «Результаты» перегружен цифрами по разным регионам без непосредственного выхода на основную идею публикации, а в «Заключении» не сфокусировано внимание на адресных рекомендациях, выводы носят слишком общий характер.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторами исследования, но нуждается в некоторой доработке.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами Национального Института Научного Рецензирования по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться здесь.

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают процессы формирования кадрового суверенитета региона, стимулирования замедления и предотвращения оттока кадров из сельской местности, вовлечения их в развитие региональной экономики.

Методология исследования базируется на применении методов статистического анализа

официальных данных, сравнительного анализа, индексного метода, расчете относительных коэффициентов, а также использовании социологических методов исследования, включая анкетирование, для выявления количественных и качественных характеристик кадрового дефицита и миграционных тенденций в Приволжском федеральном округе (ПФО) и Мордовии.

Актуальность работы авторы справедливо связывают с тем, что отток населения из сельской местности приводит к дефициту квалифицированных кадров в аграрном секторе экономики и снижению эффективности функционирования АПК, поэтому в современных условиях особое значение приобретает создание условий, способствующих удержанию и привлечению жителей на селе, повышению их жизненного уровня, профессиональной мотивации и вовлечённости в развитие региона.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается предложенном авторском подходе, учитывающем двойственную функцию сельского населений в формировании регионального кадрового потенциала: как базового ресурса для села и как донора для города – такой подход ориентирован на преодоление узкоотраслевого взгляда на проблему.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Материалы и методы», «Результаты», «Обсуждение», «Заключение» и «Библиография».

В статье проведены расчеты по распределению потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам и субъектам ПФО, изучена динамика соответствующих показателей за 2020-2024 гг. по России, ПФО и его регионам, углубленный анализ проведен по Мордовии на основе данных социологического опроса 2025 г. В результате исследования авторы приходят к выводу о том, что для преодоления кадрового дефицита и повышения привлекательности жизни на селе необходимы системные меры, включающие развитие социальной и производственной инфраструктуры, создание новых рабочих мест, повышение уровня и стабильности заработной платы, расширение образовательных и профессиональных возможностей, а также формирование позитивного имиджа сельской жизни, поддержка молодёжи и молодых специалистов, внедрению программ профессиональной ориентации.

Библиографический список включает 24 источника – современные научные публикации зарубежных и отечественных авторов по рассматриваемой теме, на которые в тексте публикации имеются адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

В Заключении авторами сформулированы адресные рекомендации с учетом дифференциации регионов: для регионов с выраженным миграционным оттоком сельчан (Кировская, Саратовская области, Республика Марий Эл), для регионов с высоким уровнем занятости, но сохраняющимся кадровым дефицитом (Башкортостан, Оренбургская область, Мордовия), а также для регионов с положительной миграционной динамикой. Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторами исследования, в доработанном виде статья может быть опубликована в журнале.

Англоязычные метаданные

A multifactor model for predicting and managing employee turnover risks at nuclear enterprises

Lyashenko Valery Evgenievich

Postgraduate student; Department of Management of Socio-Economic Systems; Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics

190020, Russia, St. Petersburg, Admiralteysky district, Lermontovsky Prospekt, 44 letter A

vallys20120@mail.ru

Abstract. This study examines the process of predicting and managing the risks of voluntary employee turnover at nuclear enterprises. The research focuses on the human resources potential of a high-tech nuclear enterprise. Particular attention is paid to identifying and quantifying risk factors specific to the nuclear industry, such as career path clarity, participation in innovative projects, and working under sensitive conditions, with the development of an interpretable mathematical model. Highly qualified personnel are a key asset for nuclear enterprises, where employee turnover can pose critical risks, including the loss of unique production competencies, reduced safety, and increased operating costs. The objective of the study is to develop a multifactorial model for predicting the individual risk of voluntary employee turnover at nuclear enterprises.

The research methodology is based on the analysis of HR management system data. Logistic regression, which ensures highly interpretable results, was used to construct the predictive model. The model was chosen due to its advantages for binary classification problems, such as high interpretability of results, robustness to multicollinearity, and relatively low computational complexity. The study demonstrated that decreased career trajectory clarity increases the risk of dismissal, as does a lack of participation in innovative projects. The developed model allows for segmenting personnel into three risk groups and developing targeted interventions for each category of employee. The key findings include prioritizing organizational, psychological, and career factors over financial incentives. The author's particular contribution lies in the creation of a comprehensive proactive risk management system, including a mechanism for assessing the cost-effectiveness of measures taken. The novelty of the study lies in adapting the survival analysis methodology to the nuclear industry and integrating quantitative forecasts with practical HR strategies. The developed model is an effective tool for HR departments at nuclear enterprises, facilitating the transition from reactive to predictive management of personnel stability.

Keywords: mathematical model, nuclear industry enterprises, employee retention, personnel security, multivariate model, logistic regression, HR management, risk forecasting, employee turnover, career trajectory

References (transliterated)

1. Hancock, J. I., Allen, D. G., Soelberg, C. Collective turnover: a call for research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2017. Vol. 4. P. 1-14.
2. Martínez-Córcoles, M., Gracia, F., Tomás, I., Peiro, J. Leadership and employees' perceived safety behaviours in a nuclear power plant: A structural equation model // Safety Science. 2011. Vol. 49, No. 8. P. 1118-1129. DOI: 10.1016/j.ssci.2011.03.002

3. Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies // Academy of Management Perspectives. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 48-64.
4. Benabou, A., Touhami, F., My Abdelouahed, S. Predicting Employee Turnover Using Machine Learning Techniques // Acta Informatica Pragensia. 2025. Vol. 14. DOI: 10.18267/j.aip.255 EDN: PWTICR
5. Saradhi, V. V., Palshikar, G. K. Employee churn prediction // Expert Systems with Applications. 2011. Vol. 38, No. 3. P. 1999-2006.
6. Voronova, N. S., Yakovleva, E. A., Yakovleva, D. D. Instrumenty korporativnogo finansirovaniya integrirovannoi kompanii atomnoi otrasli v kontekste ustoichivogo razvitiya // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2024. T. 14, No. 11. S. 6439-6454. DOI: 10.18334/epp.14.11.122002 EDN: QRBNPU
7. Nuclear Power Personnel: Workforce Assessment and Planning [Elektronnyi resurs] / International Atomic Energy Agency (IAEA). Vienna: IAEA, 2021. (IAEA Nuclear Energy Series). URL: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1477_web.pdf (data obrashcheniya: 28.09.2025).
8. Bondarenko, V. A., Przhedetskaya, N. V. Voprosy razrabotki sistemy motivatsii sotrudnikov dlya kompanii energeticheskogo sektora // Global'naya yadernaya bezopasnost'. 2024. T. 14, No. 1 (50). S. 101-110. DOI: 10.26583/gns-2024-01-13 EDN: XXPMHI
9. Hosmer, D. W., Lemeshow, S., May, S. Applied survival analysis: regression modeling of time-to-event data. 2nd ed. Hoboken: Wiley-Interscience, 2008. 392 p.
10. Van der Heijden, G. J., Donders, A. R., Stijnen, T., Moons, K. G. Imputation of missing values is superior to complete case analysis and the missing-indicator method in multivariable diagnostic research: a clinical example // Journal of Clinical Epidemiology. 2006. Vol. 59, No. 10. P. 1102-1109.
11. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87, No. 2. P. 268-279.
12. Fitz-enz, J., Mattox, J. R. Predictive analytics for human resources [Elektronnyi resurs]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. 256 p. URL: http://repo.darmajaya.ac.id/4065/1/%28Wiley%20and%20SAS%20Business%20Series%29%20Jac%20Fitz-enz%2C%20John%20Mattox%20II%20-%20Predictive%20Analytics%20for%20Human%20Resources-Wiley%20%282014%29.pdf (data obrashcheniya: 28.09.2025).
13. Kuhn, M., Johnson, K. Applied predictive modeling. New York: Springer, 2013. 600 p. DOI: 10.1007/978-1-4614-6849-3 EDN: YFCPUZ
14. Kleinbaum, D. G., Klein, M. Logistic regression: a self-learning text. 3rd ed. New York: Springer, 2010. 702 p.
15. Fawcett, T. An introduction to ROC analysis // Pattern Recognition Letters. 2006. Vol. 27, No. 8. P. 861-874.
16. Hosmer, D. W., Lemeshow, S., Sturdivant, R. X. Applied logistic regression. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 528 p.
17. Youden, W. J. Index for rating diagnostic tests // Cancer. 1950. Vol. 3, No. 1. P. 32-35. DOI: 10.1002/1097-0142(1950)3:13.0.co;2-3
18. Tokareva, Yu. A., Gasparovich, E. O. Strategicheskoe upravlenie personalom. Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2024. 296 s. EDN: BOYIGQ
19. Gerhart, B., Fang, M. Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and

the role of sorting effects // Human Resource Management Review. 2014. Vol. 24, No. 1. P. 41-52.

20. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy // Academy of Management Perspectives. 2001. Vol. 15, No. 4. P. 96-108. EDN: DQONWB
21. Finnegan, R. P. The Power of Stay Interviews for Engagement and Retention [Elektronnyi resurs] // Society For Human Resource Management. Alexandria, VA, 2021. 200 p. URL: https://c-suiteanalytics.com/wp-content/uploads/2015/12/The-Power-of-Stay-Interviews-SHRA-10.6.17.pdf (data obrashcheniya: 28.09.2025).
22. Cascio, W. F., Boudreau, J. W. Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Upper Saddle River: FT Press, 2008. 360 p.
23. Phillips, J. J., Phillips, P. P. Accountability in human resource management: Connecting HR to business results [Elektronnyi resurs]. 2nd ed. New York: Routledge, 2019. 398 p. URL: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/Accountability-in-Human-Resource-Management-chapter-3.pdf (data obrashcheniya: 28.09.2025).
24. Chen, T., Guestrin, C. XGBoost: A scalable tree boosting system // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '16). 2016. P. 785-794.
25. Borms, L., Multani, M., Bachus, K. [et al.] Using Natural Language Processing to monitor circular activities and employment // Sustainable Production and Consumption. 2024. Vol. 46. P. 42-53. DOI: 10.1016/j.spc.2024.02.007 EDN: SKCWHU

Typology of communication strategies of central banks as a tool of monetary policy

Koshkin Andrei Vyacheslavovich

Assistant Professor; Institute of Industrial Management, Economics and Trade; Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

koshkin_9300@mail.ru

Abstract. The present study is dedicated to a comprehensive analysis of the communication strategies of central banks as a key instrument of modern monetary policy. The research focuses on the process of transforming the institutional communications of central banks in the context of the digitalization of the economic space and changes in the media landscape. Special attention is given to studying the verbal and non-verbal aspects of communication, including the analysis of narrative constructions, metaphorical models, and digital formats of interaction with various groups of economic agents. The subject of the research is the communication strategies of three key central banks: the Bank of Russia, the European Central Bank, and the Federal Reserve System of the USA. The analysis covers the period from 2020 to 2023 and includes both traditional communication channels (official statements, reports) and digital platforms (social networks). The study is based on the hypothesis that the effectiveness of monetary policy in modern conditions is largely determined not only by the content of decisions made but also by the ways in which they are presented to different audiences. The research is based on an integrative approach that combines corpus linguistic analysis, network methods for studying digital communications, and cognitive experiments. Quantitative (content analysis, event study) and qualitative (discourse analysis, case study) methods are applied for a comprehensive assessment of the central banks' strategies. The

scientific novelty of the study lies in the development of an original four-component typology of central banks' communication strategies that integrates verbal, digital, and regional aspects. For the first time, a classification is proposed that distinguishes instrumental-technocratic, stabilization-institutional, adaptive-differentiated, and digital-interactive strategies, which expands existing theoretical views on the nature of central bank communications. Key findings of the study indicate significant differences in the effectiveness of communication approaches for different target groups. It was found that adapting message formats (for example, using a "question-answer" format) increases understanding of economic policy among non-professional audiences by 34%. There is a significant variability in terminology between central and regional divisions (lexical similarity index 0.56-0.62), underlining the need to consider local specifics.

Keywords: Managing expectations, Trust in institutions, Regional communications, Social media, Narrative economics, Information perception, Digital transformation, Monetary policy, Central banks, Communication strategies

References (transliterated)

1. Baker, P., et al. Corpus approaches to language, thought and communication. John Benjamins, 2022.
2. Bernanke, B. S. The Taylor Rule: A benchmark for monetary policy? Brookings Institution, 2015. URL: https://www.brookings.edu/blog/ben-bernanke/2015/04/28/the-taylor-rule-a-benchmark-for-monetary-policy (data obrashcheniya: 28.04.2015).
3. Blanchard, O., & Gali, J. Central bank communication: Theory and practice. Journal of Monetary Economics, 2022, 129, S1-S18. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2022.03.004.
4. Blinder, A. S., Ehrmann, M., Fratzscher, M., De Haan, J., & Jansen, D.-J. Central bank communication and monetary policy: A survey of theory and evidence. Journal of Economic Literature, 2008, 46(4), 910-945. DOI: 10.1257/jel.46.4.910.
5. Carter, S., & Rogers, J. Personalized central banking: New approaches to monetary policy communication. Review of Financial Studies, 2023, 36(2), 789-823. DOI: 10.1093/rfs/hhac072.
6. Coibion, O., et al. How do households form their expectations? New survey evidence. American Economic Review, 2023, 113(4), 891-927. DOI: 10.1257/aer.20210752.
7. Eijffinger, S., et al. Measuring central bank transparency. Oxford Economic Papers, 2022, 74(2), 416-436. DOI: 10.1093/oep/gpab044.
8. Frydman, C., & Jin, L. Efficient coding and risky choice. Quarterly Journal of Economics, 2022, 137(1), 161-213. DOI: 10.1093/qje/qjab032.
9. Gai, K., et al. Machine learning in financial markets. Cambridge University Press, 2023.
10. Glock, A., et al. The language of economics. Routledge, 2023.
11. Haldane, A. The art of central banking. Bank of England Quarterly Bulletin, 2022, 62(3), 1-15.
12. Hansen, L. Typology of central bank communication strategies. Journal of Central Banking Theory and Practice, 2022, 11(3), 45-67.
13. Mishkin, F. Economics of money, banking and financial markets. 13th ed. Pearson, 2023.
14. Peterson, M. Digital transformation of central bank communication. Oxford Review of Economic Policy, 2023, 39(1), 112-129. DOI: 10.1093/oxrep/grac027.
15. Potter, S., et al. Communicating uncertainty. Journal of Monetary Economics, 2023,

134, 1-18. DOI: 10.1016/j.jmoneco.2023.02.003.

16. Romer, D. Advanced macroeconomics. 6th ed. McGraw-Hill, 2023.
17. Aleksashenko, S. V. Institutsional'nye asimmetrii v denezhno-kreditnoi politike. Voprosy ekonomiki, 2023, (4), 45-63.
18. Voronin, V. A. Obshchestvennye instituty i ekonomicheskoe razvitie: issledovanie vzaimosvyazi na primere stran Latinskoi Ameriki, Afriki i Azii. Vestnik Studencheskogo nauchnogo obshchestva Sankt-Peterburgskogo universiteta. Nauki ob obshchestve, 2024, 1(1), 101-117. DOI: 10.21638/spbu36.2024.107. EDN: LVHUQM.
19. Kudrin, A. L. Sovremennaya denezhno-kreditnaya politika: vyzovy i instrumenty. Voprosy ekonomiki, 2019, (10), 5-19.
20. Moiseev, S. R. Denezhno-kreditnaya politika: teoriya i praktika. KNORUS, 2020.
21. Myasnikov, A. I., Vorob'ev, M., & Prokhorov, A. V. Internet-diskurs sovremennykh obshchestvenno-politicheskikh dvizhenii kak sposob samoreprezentatsii (na primere dvizheniya zheltykh zhiletov). Vestnik Studencheskogo nauchnogo obshchestva Sankt-Peterburgskogo universiteta. Nauki ob obshchestve, 2024, 1(1), 32-49. DOI: 10.21638/spbu36.2024.102. EDN: NKTXUE.
22. Sinel'nikov-Murylev, S. G., Drobyshevskii, S. M., & Kazakova, M. V. Makroekonomicheskaya politika v usloviyakh pandemii: uroki dlya Rossii. Voprosy ekonomiki, 2021, (3), 5-27.
23. Shcheglov M.Yu., Pashkus V.Yu. Tsifrovaya kommunikatsiya Banka Rossii v sotsial'nykh setyakh // Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2024. № 1. S. 28-38. DOI: 10.25136/2409-8647.2024.1.69540 EDN: DXLRTR URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69540

Financial management of creative clusters on the principles of public-private partnership

Borovikova Elena Vladimirovna

Doctor of Economics

Professor; Department of Crisis Management and Risk Management; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

119571, Russia, Moscow, Prospekt Vernadskogo, 84, office 2217

budget105@mail.ru

Abstract. The subject of the study is the methods and tools for managing the finances of creative clusters. The object of the study is the clusters created on in different regions of the Russian Federation. The aim of the study is to scientifically justify the application of public-private partnership agreements by entities in the creative industries when interacting with authorized government bodies regarding the use of state property and budget funds. The relevance of the study is due to the high need to develop scientific foundations for the functioning of creative clusters. Relatively new legislative norms on creative industries need to be supplemented in order to achieve synchronicity and completeness of regulatory provisions. The subject area of the research includes public-private partnership instruments that need to be projected at the legislative level onto creative industries, combining the economic and legal specifics of the issue. The research required the use of general scientific methods: induction and deduction, analysis and synthesis, abstraction and analogy. However, the main results were obtained using specific scientific methods dictated by the specifics of the issues at hand: comparative and systemic analysis, legal analysis, structural-logical analysis, and

specific techniques from regional studies (most notably, the method of zoning). The scientific novelty of the research lies in the development of a number of definitions and conceptual provisions for the implementation of public-private partnership principles in the activities of creative clusters and their regulatory consolidation. The results of the study are highlighted as follows: - an authorial approach to defining the concepts of 'finances of the creative cluster' and 'management of finances of the creative cluster' has been formulated; - an analysis of the sources of funding for the activities of creative clusters has been conducted, including the peculiarities of foreign experience, which collectively served as a basis for developing proposals to improve the methods of financial management of entities in the creative industries based on the principles of public-private partnership; - schemes have been developed that reflect the essence of the financial and property conditions for agreements between entities in the creative industries and the state under various models of public-private partnership; - proposals have been submitted to the current legislation that expand the possibilities for incorporating legally established principles of public-private partnership into the activities of creative clusters.
The conclusions and results have practical value for economically active entities in the creative industries, authorised and advisory government bodies for the purpose of developing government policy for investment, sectoral and regional development.

Keywords: funding entity, concession, public-private partnership, sources of funding, entities of the creative cluster, finances of the creative cluster, creative cluster, financial management, entities of the Russian Federation, investments

References (transliterated)

1. Oleshkevich K.I., Grakova S.S. Vliyanie kreativnykh klasterov na innovatsionnoe razvitie sovremennykh gorodov // Molodoi uchenyi. 2023. № 51 (498). S. 482-484. EDN: QULVUN.
2. Fedorenko A.S. Kreativnyi klaster v krupnom gorode // Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal Vestnik nauki. 2024. № 11 (80), T. 2. S. 1329-1337. EDN: ALVMKM.
3. Burmich A.K. Kreativnyi klaster kak strategiya razvitiya territorii // Strategii razvitiya sotsial'nykh obshchnostei, institutov i territorii: materialy IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Ekaterinburg, 17–18 aprelya 2023 g.: v 2-kh tomakh. Ekaterinburg: Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta, 2023. T. 2. S. 65-70.
4. Ostrikova M.V. Znachimost' kreativnykh klasterov dlya razvitiya gorodskoi sredy i sovremennoi kul'tury: vyvody i rekomendatsii // Kul'tura i tsivilizatsiya. 2023. № 3A-4A. S. 73-78. DOI: 10.34670/AR.2023.38.29.008. EDN: CUISLO.
5. Dorina A.A., Limonina I.G. i dr. Rol' kreativnykh klasterov v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii gorodov na primerakh Oslo i Sankt-Peterburga // Stolypinskii vestnik. 2022. № 3. DOI: 10.55186/27131424_2022_4_3_1. EDN: WKQGMH.
6. Zhuparova A.S., Ismail G.Zh. Ekonomika kreativnykh industrii: sushchnost' i osnovnye kharakteristiki // Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve. 2021. № 3. S. 36-45. DOI: 10.21685/2227-8486-2021-3-4. EDN: ONDTQE.
7. Bernovich P.A. Kreativnaya ekonomika kak sposob resheniya tekushchikh problem chelovechestva // Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii. 2022. № 4. S. 16-29. DOI: 10.31249/espr/2022.04.01. EDN: QJISZJ.
8. Ostrikova M.V. Istoriya razvitiya kreativnykh klasterov v sovremennoi kul'ture: prichiny i posledstviya ikh poyavleniya // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Poznanie. 2023. № 7. S. 32-35. DOI: 10.37882/2500-3682.2023.07.11.

EDN: FJYCCL.

9. Pereslegin S. i dr. Novye karty budushchego, ili Anti-Rend. M.: AST, 2009. 703 s.
10. Mery podderzhki kreativnoi ekonomiki. Aprel' 2023. M.: Fond "Tsentr strategicheskikh razrabotok" (TsSR), 2023. 25 s.
11. Varnavskii V.G. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo. M.: IMEMO RAN, 2009. V 2-kh tomakh. T. 1. 312 s. EDN: QTRLLF.
12. Creative Economy Outlook 2024. Technical and statistical report. United Nations. 2024. 136 r.
13. Titov S.A., Kokorina A.O., Bykov P.A., Gorbachev E.S., Sharipov F.F. Kreativnye tekhnoparki v postindustrial'noi transformatsii ekonomiki Kitaya // Prostranstvennaya ekonomika. 2019. T. 15. № 3. S. 125-146. DOI: 10.14530/se.2019.3.125-146. EDN: LEAABG.
14. Masyuk N.N., Bushueva M.A., Chzhen Fusyue. Innovatsionnye klastery: mirovye tendentsii, kitaiskii opyt // Fundamental'nye issledovaniya. 2021. № 11. S. 135-139. DOI: 10.17513/fr.43135. EDN: BOOORH.
15. Loguntsova I.V. Osobennosti kreativnoi ekonomiki Kitaya // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik. 2023. № 98. S. 21-30. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-98-21-30. EDN: DYYEZV.
16. Baikova E. Opyt razvitiya kreativnykh industrii za rubezhom // Ekonomika i upravlenie. 2022. № 1. S. 11-17.
17. Syso A.A. Vklad kreativnykh industrii v ekonomiku strany v razlichnykh gosudarstvakh // Molodoi uchenyi. 2023. № 11 (458). S. 116-118. EDN: OIQRRK.
18. Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions. OECD. 2023. 71 r.
19. Culture and the Creative Economy in Colombia: Leveraging the Orange Economy, Local Economic and Employment Development (LEED). OECD Publishing, Paris. 2022. 157 r.
20. Maximising synergies between tourism and cultural and creative sectors. Discussion Paper for the G20 Tourism Working Group. OECD. 2022. 15 r.
21. The Culture Fix: Creative People, Places and Industries, Local Economic and Employment Development (LEED). OECD Publishing, Paris. 2022. 274 r.
22. Snosit' nel'zya revitalizirovat': prakticheskoe rukovodstvo po sozdaniyu kreativnogo klastera. M.: OOO "Agentstvo razvitiya regionov", "Flakon Iks", 2019. 112 s.

Assessment of Spatial Development of Territories: A Review of Management Practices

Suvorova Arina Valer'evna

PhD in Economics

Deputy Director for Research; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

29 Moskovskaya St., Yekaterinburg, Russia, 620000

suvorova.av@uiec.ru

Abstract. Effective management of spatial development has become one of the key challenges facing authorities at various levels in recent years, making it critically important to carry out competent monitoring of ongoing changes. This task is particularly complex, as the socio-economic space is a difficult-to-measure entity that can be assessed in different ways. The necessity to develop the best method for identifying the characteristics of spatial

development determines the significance of reviewing and critically evaluating existing approaches. The subject of this study is the toolkit for "digitizing" the spatial development of territories. The aim of the work is to identify the parameters for assessing the socio-economic space based on addressing the managerial approaches applied in Russian practice. Special attention is given in the article to analyzing the key provisions of the development strategies of Russian regions, which address issues of spatial transformations. The theoretical and methodological foundation of the research is a set of scientific concepts in the field of regional economics and public administration. The study employs general scientific methods of synthesis, comparative analysis, and scientific abstraction. The conducted research has demonstrated a wide range of diverse methods for assessing the spatial development of territories. A significant contribution of the author is the identification of the approaches used by developers of strategic planning documents to determine the properties of the socio-economic space. It was found that the characteristics evaluated by them include: the degree of homogeneity and the level of connectivity of the space, its structural features, as well as the quality of its individual components. The conclusion was made about the correlation between the approaches to assessing spatial development used in the scientific field and in management practice. At the same time, a specific factor for practice-oriented selection of assessment parameters is the consideration of the chosen strategic vector for the development of the territorial system. The obtained results may be useful for authorities at various levels responsible for managing spatial transformations of territorial systems.

Keywords: interterritorial differentiation, spatial saturation, regional development strategies, strategic planning, space assessment, spatial policy, spatial polarization, spatial development, socio-economic space, connectedness of space

References (transliterated)

1. Ivanova N.V. Obzor metodik otsenki potentsiala regional'nykh innovatsionnykh sistem // EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo. 2022. № 3(3). S. 50-58. DOI: 10.24412/2782-4845-2022-3-50-58 EDN: QKVVNO.
2. Popova I.V. Analiticheskii obzor metodik otsenki predprinimatel'skogo klimata regiona // Karel'skii nauchnyi zhurnal. 2017. T. 6. № 4(21). S. 283-285. EDN: YPDSKV.
3. Ferreira H., Marques C.S., Farinha L. Regional Smart Specialisation Strategies: A Systematic Literature Review // Journal of the Knowledge Economy. 2025. DOI: 10.1007/s13132-025-02736-3 EDN: VCNROV.
4. Magadiev M.F. Nizkii uroven' zhizni naseleniya sel'skikh territorii kak ugroza ustoichivomu prostranstvennomu razvitiyu Rossiiskoi Federatsii // Voprosy natsional'nykh i federativnykh otnoshenii. 2020. T. 10. № 4(61). S. 812-823. DOI: 10.35775/PSI.2020.61.4.017 EDN: FWXCZB.
5. Ustoichivoe prostranstvennoe razvitie: proektirovanie i upravlenie / N. V. Komov, S. A. Sharipov, S. I. Nosov i dr. Moskva: Gubarev Evgenii Vladimirovich, 2021. 752 s. EDN: UGDBYH.
6. Rozhkov E.V. Sbalansirovannoe prostranstvennoe razvitie territorii (mezhraionnye izmeneniya v sostave aglomeratsii) // Simvol nauki: mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal. 2024. T. 1. № 11-1. S. 184-186. EDN: FXLRIG.
7. Uskova T.V., Patrakova S.S. Sbalansirovannost' regional'nogo ekonomicheskogo prostranstva po linii "gorod – selo" // Problemy prognozirovaniya. 2024. № 1 (202). S. 196-207. DOI: 10.47711/0868-6351-202-196-207 EDN: BFZIAU.
8. Suvorova A.V. Prakticheskie aspekty otsenki ekonomicheskogo prostranstva //

Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2021. № 1. S. 86-98. DOI: 10.25136/2409-8647.2021.1.35545 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35545

9. Granberg A.G. Osnovy regional'noi ekonomiki: Uchebnik dlya vuzov. M.: GU VShE, 2000. 495 s.
10. Kuznetsova N.L. Osobennosti prostranstvennoi organizatsii ekonomiki Tyumenskoi oblasti // Upravlencheskii uchet. 2022. № 10-3. S. 722-730. DOI: 10.25806/uu10-32022722-730 EDN: CTAHIM.
11. Dobrodomova T.N., Cherkashina E.V. Otsenka prostranstvennogo razvitiya Belgorodskoi oblasti // Alleya nauki. 2018. T. 4. № 6(22). S. 470-473. EDN: UVDQVS.
12. Chuvashova M. N. Issledovanie urovnya svyazannosti prostranstva na primere Krasnoyarskogo kraya // Statistika v strategicheskom razvitii Rossii. Irkutsk: Irkutskii gosudarstvennyi universitet, 2020. S. 365-367. EDN: VSHMJK.
13. Cherkashina T. Yu., Mosienko N.L., Kalashnikova K.N. Svyazannost' regionov Yuga Zapadnoi Sibiri v indikatorakh prostranstvennoi mobil'nosti naseleniya // Region: Ekonomika i sotsiologiya. 2023. № 4(120). S. 134-169. DOI: 10.15372/REG20230406 EDN: ZTJILG.
14. Kumaneeva M.K., Slesarenko E.V., Sheveleva O.B. Prostranstvennaya sotsial'no-ekonomicheskaya differentsiatsiya: problemy regulirovaniya vnutriregional'nykh disproportsii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2020. T. 10. № 4. S. 965-986. DOI: 10.18334/epp.10.4.100857 EDN: OXSWCT.
15. Afanas'eva E. E., Koreva O. V., Tikhii V. I. Politika vnutriregional'nogo vyravnivaniya kak sostavnaya chast' regional'noi politiki i instrument snizheniya sotsial'no-ekonomicheskoi asimmetrii vnutri sub''ektov Federatsii // Vestnik Evraziiskoi nauki. 2019. T. 11. № 5. URL: https://esj.today/PDF/07ECVN519.pdf EDN: YMKYZR.
16. Huang Y., Leung Y. Measuring Regional Inequality: A Comparison of Coefficient of Variation and Hoover Concentration Index // The Open Geography Journal. 2009. Vol. 2. Pp. 25-34. DOI: 10.2174/1874453200902010025.
17. Susanto D.A., Wijaya O., Ardiana W., Tantiana T. Analysis of Theil Comparative Decomposition Index to Measure Regional Inequality Due to Industrialization Residues // Jambura Equilibrium Journal. 2024. Vol. 6. Pp. 96-107. DOI: 10.37479/jej.v6i2.25202 EDN: ROHTJL.
18. Bents D.S. Otsenka neravnomernosti ekonomicheskogo prostranstva Chelyabinskoi oblasti // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2024. № 12(494). S. 39-46. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-494-12-39-46 EDN: TGESJO.
19. Kuchumov A.V., Zaugarova E.V., Eremicheva P.Yu. Faktornyi analiz i otsenka indikatorov neravnomernosti ekonomicheskogo razvitiya // Ekonomicheskii vektor. 2024. № 4(39). S. 5-12. DOI: 10.36807/2411-7269-2024-4-39-5-12 EDN: NZPJTF.
20. Epifanova N.S. Otsenka differentsiatsii ekonomicheskogo prostranstva prigranichnykh regionov Rossii, Belarusi i Kazakhstana v kontekste evraziiskoi integratsii // Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika. 2023. T. 21. № 7(514). S. 1204-1231. DOI: 10.24891/re.21.7.1204.
21. Kolomak E.A. Mezhregional'noe neravenstvo v Rossii: ekonomicheskii i sotsial'nyi aspekty // Prostranstvennaya ekonomika. 2010. № 1. S. 26-35. EDN: MWOPJH.
22. Gubanova E.S., Kleshch V.S. Metodologicheskie aspekty analiza urovnya neravnomernosti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov // Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz. 2017. T. 10. № 1. S. 58-75. DOI: 10.15838/esc/2017.1.49.4 EDN: YGKGYJ.
23. Altunina V.V., Anuchina D.A. Otsenka urovnya prostranstvennoi polyarizatsii rossiiskikh

regionov // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2023. Tom 13. № 5. S. 1319-1340. DOI: 10.18334/epp.13.5.117516 EDN: ISYABH.

The multifaceted effect of artificial intelligence technologies on the regional economy: from business to the public sector

Slobodchikov Kirill Alekseevich

Postgraduate Student; Department of Innovation Economics; Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory str., Moscow, 119234

kirill.slobodchikov0208@inbox.ru

Abstract. The subject of the research is the multifaceted influence of artificial intelligence (AI) technologies on the socio-economic development of regions in Russia. The author provides a detailed examination of aspects such as the directions of AI's impact on key sectors of the regional economy (business, public administration, infrastructure) and the conditions for maximizing positive effects. Particular attention is given to the fact that the successful integration of artificial intelligence and digital platforms can become a significant factor in the sustainable development of territories, ensuring a balance between economic efficiency, social justice, and technological security. The relevance of the research is determined by the gradual transformation of artificial intelligence from a narrowly technological tool into a systemic element of territorial development. Its implementation can not only optimize individual processes but also form a new paradigm of management based on data, forecasting, and service personalization. The research methodology includes an analysis of regulatory documents (including the national project "Digital Economy"), the peculiarities of AI implementation in large companies and public authorities in the regions of the Russian Federation, as well as a systematic and comparative analysis of the effects of digitalization in different types of settlements. Data processing was conducted based on official statistics and reports from relevant agencies. The main conclusions of the conducted research include the identified effects of implementing AI technologies in public authorities through cost reduction and increased citizen satisfaction, as well as in business processes. Key barriers to successful implementation have been identified, including infrastructure deficits in small towns, a lack of personnel, high costs of scaling, and gaps in the regulatory framework. The scientific novelty lies in the systematization of conditions for maximizing the effects of artificial intelligence for regional economies and clarifying the possibilities of using digital platforms for these processes. The area of application of the results includes the formation of regional policy in the field of digital transformation, the development of retraining programs, the design of information and technological infrastructure, and the improvement of legal regulation of artificial intelligence. The conclusion is drawn regarding the necessity of a comprehensive strategy including the development of digital infrastructure, cross-sector partnerships, and legislative adaptation.

Keywords: scaling, territorial development, digital transformation, region, infrastructure modernization, business processes, digitalization, government services, regional economy, artificial intelligence

References (transliterated)

1. Bystrov A. V., Vasil'ev S. V., Radaikin A. G. Sovremennye trendy razvitiya vysokotekhnologichnykh predpriyatii v usloviyakh suverenizatsii promyshlennosti //

Vestnik Akademii znanii. – 2025. – № 2 (67). – S. 161-165. – EDN: MTASQW.

2. Vliyanie tsifrovizatsii na razvitie "Umnykh gorodov" / K. A. Tatarinov [i dr.] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2024. – T. 9, № 6 (147). – S. 147-152. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.09.018. – EDN: ZVIZML.
3. Gataullin A. R. Iskusstvennyi intellekt v gosudarstvennom upravlenii // Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. – 2024. – № 3-2 (90). – S. 22-27. – DOI: 10.24412/2500-1000-2024-3-2-22-27. – EDN: CAIHAJ.
4. Indeks gotovnosti prioritetnykh otraslei ekonomiki Rossiiskoi Federatsii k vnedreniyu iskusstvennogo intellekta: analiticheskii otchet / Analiticheskii tsentr pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii; MGU imeni M. V. Lomonosova. – 2021. – 159 s.
5. Karatueva E. N. Iskusstvennyi intellekt v munitsipal'nom upravlenii: mezhdunarodnyi opyt i vozmozhnosti primeneniya v Rossii // Sotsial'no-politicheskie nauki. – 2023. – № 2. – S. 15-20.
6. Kozhaev Yu. P. Transformatsiya predpriyatiya na osnove iskusstvennogo intellekta // Slavyanskii forum. – 2025. – № 1 (47). – S. 182-187. – EDN: TNBVWZ.
7. Komlev E. Yu., Biryukov I. A. Pravovye osnovy primeneniya tekhnologii iskusstvennogo intellekta v gosudarstvennom i munitsipal'nom upravlenii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya // Zakon i pravo. – 2024. – № 5. – S. 81-85. – DOI: 10.24412/2073-3313-2024-5-81-85. – EDN: BDFUNT.
8. Krasnov A. N., Trifonov P. V., Shmeleva L. A. Iskusstvennyi intellekt v sfere gorodskogo planirovaniya i munitsipal'nogo upravleniya // Innovatsii i investitsii. – 2023. – № 6. – S. 302-304. – EDN: FWIMFV.
9. Ledneva O. V., Sidorova O. E. Analiz rezul'tatov vypolneniya natsional'nogo proekta "Tsifrovaya ekonomika" v Rossiiskoi Federatsii // Informatizatsiya v tsifrovoi ekonomike. – 2025. – T. 6, № 2. – S. 197-214. – DOI: 10.18334/ide.6.2.123311. – EDN: WYRAUO.
10. Novlyanskii V. V., Pelikhov D. A. Rol' iskusstvennogo intellekta v sfere biznesa i promyshlennosti // Vestnik nauki. – 2024. – № 1 (7). – S. 556-562. – EDN: SUXXED.
11. Poltavtseva E. A., Safonova T. V. Oblachnye resheniya dlya razvitiya proizvodstva // Informatsionnye tekhnologii i sistemy: upravlenie, ekonomika, transport, pravo. – 2023. – № 1 (45). – S. 80-86. – EDN: BVKHFD.
12. Rozhdestvenskaya I. A., Kabalinskii A. I. Umnye goroda v Rossii: perspektivy i ogranicheniya razvitiya // Vestnik RAEN. – 2023. – T. 23, № 2. – S. 73-78. – DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-2-73-78. – EDN: MLRNHR.
13. Sinyavskaya O. V., Biryukova S. S., Gorvat E. S., Kareva D. E., Stuzhuk D. A., Chertenkov K. O. Platformennaya zanyatost' v Rossii: masshtaby, motivy i bar'ery uchastiya. – M.: NIU VShE, 2022. – DOI: 10.17323/9785-7598-2494-7. – EDN: FILRJK.
14. Smyslova O. Yu., Makarov I. N., Gushchin D. V. Tsifrovizatsiya i ustoichivoe razvitie: novye vekhi v prostranstvennom planirovanii territorii Rossii // Kreativnaya ekonomika. – 2024. – T. 18, № 7. – S. 1683-1702. – DOI: 10.18334/ce.18.7.121386. – EDN: LEPOCJ.
15. Stupin R. S. Indeks gotovnosti k vnedreniyu iskusstvennogo intellekta v otraslevoe gosudarstvennoe upravlenie: opyt Rossiiskoi Federatsii // Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. – 2024. – № 1. – S. 157-172. – DOI: 10.22363/2312-8313-2024-11-1-157-172. – EDN: WRCJQP.
16. Tsifrovaya ekonomika: 2023: kratkii statisticheskii sbornik / G. I. Abdrakhmanova, S. A. Vasil'kovskii, K. O. Vishnevskii i dr.; Nats. issled. un-t "Vysshaya shkola ekonomiki".

– M.: NIU VShE, 2023. – 120 s.

17. Ali O, Abdelbaki W, Shrestha A., Elbasi E, Alryalat M.A., Dwivedi Y.K. A systematic literature review of artificial intelligence in the healthcare sector: Benefits, challenges, methodologies, and functionalities. Journal of Innovation & Knowledge. 2023; 8(1): 100333. doi:10.1016/j.jik.2023.100333. EDN: BPKWNI.
18. Gerlich M. Perceptions and acceptance of artificial intelligence: A multi-dimensional study // Social Sciences. – 2023. – T. 12. – №. 9. – S. 502.
19. Grashof N., Kopka A. Artificial intelligence and radical innovation: an opportunity for all companies? // Small Business Economics. – 2023. – T. 61. – №. 2. – S. 771-797. DOI: 10.1007/s11187-022-00698-3. EDN: XQABIP.
20. Hansen E. B., B0gh S. Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey // Journal of Manufacturing Systems. – 2021. – T. 58. – S. 362-372.
21. Horvath L. et al. Citizens' acceptance of artificial intelligence in public services: Evidence from a conjoint experiment about processing permit applications // Government Information Quarterly. – 2023. – T. 40. – №. 4. – S. 101876. DOI: 10.1016/j.giq.2023.101876. EDN: RPYSAE.
22. Kelly S., Kaye S. A., Oviedo-Trespalacios O. What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review // Telematics and Informatics. – 2023. – T. 77. – S. 101925. DOI: 10.1016/j.tele.2022.101925. EDN: HGXJPN.
23. Ruiz-Real J. L. et al. Artificial intelligence in business and economics research: Trends and future // Journal of Business Economics and Management. – 2021. – T. 22. – №. 1. – S. 98-117. DOI: 10.3846/jbem.2020.13641. EDN: JCKNJS.
24. The implications of artificial intelligence and machine learning in health financing for achieving universal health coverage: findings from a rapid literature review. Geneva: World Health Organization; 2022. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

The history of the development of project management theory: from classics to agile approaches

Parfentev Mikhail Vladimirovich

Postgraduate Student; Department of Theory and Systems of Industry Management, Faculty of Management and Innovation; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

60 Yubileyny ave., block 108, Reutov, Moscow region, 143962, Russia

parfentievmihail@mail.ru

Abstract. Comprehensive analysis of the evolution of theoretical and methodological foundations of project management focuses on studying the historical development of the discipline, starting from classical approaches (such as Gantt charts and network planning) and ending with modern agile and hybrid models (Agile, Scrum, organizational ambidexterity), both in the context of global standards (PMI, IPMA) and within domestic practice. The main task is not only to trace this evolution but also to identify its dependence on technological changes, primarily digital transformation. Special attention is paid to a deep analysis of the factors contributing to the successful implementation of digital projects. In this regard, the research goes beyond traditional management metrics (time, budget, quality) and concentrates on alternative, poorly managed factors that critically affect the outcome. Such factors include cognitive biases of the manager and the team (for example, planning fallacy or confirmation bias) and the level of uncertainty inherent in a highly dynamic digital environment. Thus, the

subject of the research encompasses the transition from rational, plan-oriented theories to models that consider the irrationality of the human factor and the instability of the external environment. A historical-analytical approach is used to systematize the stages of the evolution of project management (from Gantt to Agile). Bibliometric and structural-logical methods have been employed to analyze scientific works, standards (PMBOK), and differentiate between classical and agile approaches, as well as to assess success factors. Theoretically, the necessity of transitioning from the analysis of classical success factors to the study of alternative, irrational factors as a central vector for the further development of project management theory in the context of time "compression" and digitalization is substantiated. For the first time within a single study, domestic and foreign experiences in the development of theory are systematized, showing a direct relationship between the emergence of agile methodologies and the need to ensure organizational ambidexterity, the ability of the organization to simultaneously exploit existing resources and seek new opportunities in uncertain conditions. A hypothesis has been formulated and substantiated that increasing the effectiveness of digital initiatives can only be achieved through the development of methods aimed at minimizing the impact of cognitive biases and actively managing decision-making styles, which opens up a new interdisciplinary direction in project management science.

Keywords: cognitive biases, PMI, organizational ambidexterity, Agile, IPMA, PMBOK, network planning, Gantt chart, digital project, project management

References (transliterated)

1. Kheldman K. Professional'noe upravlenie proektom. – Moskva: Laboratoriya znanii, 2016. – 760 s.
2. Wawak S., Wozniak K. Bibliometric analysis of project management publications in the years 1993–2020. // International Journal of Contemporary Management. 2020. № 56(4).
3. Sobolev S.L., Kitov A.I., Lyapunov A.A. Osnovnye cherty kibernetiki. // Voprosy filosofii. 1955. № 4.
4. Titov S.A., Titova N.V. Gibridnye metodologii upravleniya proektami kak proyavlenie organizatsionnoi ambidekstrii. // Upravlencheskie nauki. 2022. T. 12, № 2. S. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD
5. Kholodnaya M. A. Kognitivnye stili: O prirode individual'nogo uma. – Sankt-Peterburg: Piter, 2004. – 384 s.
6. Anderson D., Bozheva T. Kanban Maturity Model: Evolving Fit For Purpose Organizations. – Lean Kanban University Press, 2018.
7. Jones C. Software Project Management Practices: Failure Versus Success. // The Journal of Defense Software Engineering. 2004.
8. Kilpatrick W. H. The project method. The use of the purposeful act in the educative process. – New York: Teachers college, Columbia University, 1918.
9. Shenhar A. How to successfully manage projects: an analysis of the success criteria and the factors that influence them. // Project Management Journal. 2008. Vol. 39, № 3.
10. Sazerlend D. Scrum: Revolyutsionnyi metod upravleniya proektami. – Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.
11. Glushkov V.M. Prisposoblenie kiberneticheskikh mashin k sushchestvuyushchemu urovnyu upravleniya: Kriticheskii analiz. // Sbornik nauchnykh trudov. 1974.

12. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. – Pennsylvania: PMI, 2021.
13. The Agile Manifesto. URL: https://agilemanifesto.org/ (data obrashcheniya: 23.10.2025).
14. Brooks F. P. The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering. – Addison-Wesley, 1975.
15. Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession 2024: Power Skills – The Essential Edge for Project Management Success. – Pennsylvania: PMI, 2024.
16. Titov S.A., Titova N.V. Gibridnye metodologii upravleniya proektami kak proyavlenie organizatsionnoi ambidekstrii. // Upravlencheskie nauki. 2022. T. 12, № 2. S. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD
17. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2023. (Updated Edition).
18. Al-Harahsheh, M., Al-Harahsheh, B. The impact of Scrum and Kanban methodologies on project success in the IT sector: A comparative study // International Journal of Information Technology and Project Management (IJITPM). 2023. Vol. 14. N. 1. P. 1-18.
19. Duarte, J., Rentes, P., Santos, M., & Fernandes, V. Assessing the shift from traditional to hybrid project management models: An organizational ambidexterity perspective // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 5.
20. Sankaran, S., Drouin, N., Müller, R. The impact of generative AI on organizational project management: A conceptual framework and research agenda // Project Management Journal. 2025. Vol. 56. N. 1.
21. Strasser, D., Pauels, A. Artificial intelligence and its increasing influence on Project Management // European Journal of Management. 2023. Vol. 13. N. 1.
22. Vaidya, S., Khadka, R. AI-enabled project management for digital transformation: A new pathway to reduce project failure // Journal of Information Technology Management. 2024. Vol. 35. N. 2. P. 100-115.
23. Flyvbjerg, B., Ansar, A. Risk management for megaprojects: The essential role of behavioral science and de-biasing // Project Management Journal. 2023. Vol. 54. N. 2. P. 118-135.
24. Taleb, N. N. Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. – Random House, 2023 (Revised Edition).
25. Geraldi, J., Söderlund, J. Project management in an age of uncertainty: Paradoxical challenges and research implications // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 1.
26. Lee, Y., Chen, Z. The impact of cognitive styles on team communication and conflict in agile environments // European Management Journal. 2025. Vol. 43. N. 3. P. 200-215.
27. Voss, M., Wernke, M. Rethinking Brooks's Law in the age of rapid iteration and AI: A temporal analysis of adding manpower to late software projects // IEEE Transactions on Software Engineering. 2023. Vol. 49. N. 5. P. 2220-2234.
28. KPMG. Global Project Management Survey (2023): Driving Value through Project Performance.

Transformation of Consumer Behavior Motives in the Russian E-commerce Market under the Dominance of Marketplaces

Luan' Bohan'

Postgraduate student; Faculty of Economics; Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow, 119991, Russian Federation

bohanluan06@gmail.com

Abstract. The subject of this research is the transformation process of key motives determining consumer behavior in the Russian e-commerce market within the context of the established dominant role of marketplaces. The study examines the shift in users' motivational structure from relatively simple models (e.g., searching for a low price or a specific item) to a complex system of drivers shaped by the very architecture of digital platforms. Specifically, the subject encompasses the analysis of the influence of factors such as platformisation and the development of ecosystem services (delivery, finance, media) on changes in the significance and interrelation of traditional motives: price-related, service-logistical (convenience, speed), trust-based (towards the seller or brand), and socio-psychological (status, self-identification). A separate aspect is the investigation of the heterogeneity of this transformation—differences in motivation across age, income, and behavioral segments of consumers—as well as the role of algorithmic personalization, loyalty programs, and user-generated content in shaping new behavioral patterns, such as "promotional expertise" and the redistribution of institutional trust from individual sellers to the platform as a guarantor. The aim of the work is to identify key changes in the motivational structure of marketplace users and to assess their implications for the strategies of market participants and regulators. The methodological foundation constitutes a mixed-methods approach, combining a large-scale online survey of marketplace users, analysis of industry statistics, content analysis of user reviews, and a series of in-depth interviews. The main findings of the study include the identification of an increasing complexity in consumers' motivational structure and the isolation of motives specific to the platform economy: orientation towards ecosystem-based services, institutional trust in the platform, and "promotional expertise" as a strategy for optimising overall benefit. The author's particular contribution to the research topic lies in refining the content of classical motives (price, service, socio-psychological) in relation to marketplaces and demonstrating their heterogeneity among different age, income, and behavioral user groups. The novelty of the research consists in conceptualising marketplaces as an institution that not only satisfies existing needs but also generates new motives through interface architecture, algorithmic logic, and ecosystem effects. This provides a basis for practical recommendations concerning audience segmentation, platform positioning, and the development of regulatory policy.

Keywords: platformization, online retail, loyalty programs, platform trust, ecosystem services, digital economy, consumer behavior, consumer motives, marketplaces, e-commerce

References (transliterated)

1. Golova E. E., Baranova I. V. Internet-torgovlya v Rossii: osobennosti i perspektivy // Fundamental'nye issledovaniya. 2020. № 12. S. 46-51. DOI: 10.17513/fr.42907. EDN: FUPLKN.
2. Ajupov A., Sherstobitova A., Syrotiuk S., Karataev A. International Science Conference SPbWOSCE-2018 "Business Technologies for Sustainable Urban Development". E3S Web of Conferences. 2019. Vol. 110. Art. 02040. DOI: 10.1051/e3sconf/201911002040. EDN: KSHLVD.
3. Sergeev A., Akhmetshina L., Grabovyy K. International Science Conference SPbWOSCE-2018 "Business Technologies for Sustainable Urban Development". E3S Web of Conferences. 2019. Vol. 110. Art. 02153. DOI: 10.1051/e3sconf/201911002153. EDN:

SRFSZF.

4. Mecke A., Lee I., Baker J. R. Jr., Banaszak Holl M. M., Orr B. G. Eur. Phys. J. E. 2004. Vol. 14. P. 7-14. DOI: 10.1140/epje/i2003-10087-5. EDN: XPHJTV.
5. Kravchenko O., Leshchenko M., Marushchak D., Vdovychenko Y., Boguslavska S. Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy. SHS Web of Conferences. 2019. Vol. 65. Art. 07004. DOI: 10.1051/shsconf/20196507004.
6. Voskresenskaya E., Vorona-Slivinskaya L., Achba L. Environmental and Resource Economics. E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 164. Art. 09016. DOI: 10.1051/e3sconf/202016409016. EDN: PUIIPD.
7. Yoshida J. The economic depreciation of real estate: Cross-sectional variations and their return implications // Pacific-Basin Finance Journal. 2020. Vol. 61. Art. 101290. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101290. EDN: KJGNRS.
8. Martín-Peña M., Sánchez-López J., Díaz-Garrido E. Servitization and digitalization in manufacturing: The influence on firm performance // Journal of Business & Industrial Marketing. 2020. Vol. 35. No. 3. P. 564-574. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0400.
9. Fang E., Palmatier W. R., Steenkamp J.-B. E. Effect of service transition strategy on firm value // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72. P. 1-14. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.1.
10. Pirogova O., Plotnikov V., Popovic Z. et al. The multi-level model of the service enterprises human capital value // In: TransSiberia 2019. AISC. 2020. Vol. 1116. P. 738-747. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37919-3_73. EDN: VTMMNE.
11. Salisu A. A., Raheem I. D., Ndako U. B. The inflation hedging properties of gold, stocks and real estate: A comparative analysis // Resources Policy. 2020. Vol. 66. Art. 101605. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101605. EDN: BWLFIK.
12. Li Ya., Zhu D., Zhao J., Zheng X., Zhang L. Effect of the housing purchase restriction policy on the real estate market: Evidence from a typical suburb of Beijing, China // Land Use Policy. 2020. Vol. 94. Art. 104528. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104528. EDN: DOFNSP.
13. Pastory E. Real estate announcements monitoring dataset for Latvia 2018 // Data in Brief. 2020. Vol. 28. Art. 105064. https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.105064. EDN: SUUUMY.
14. Magomedova R. N. Transformatsiya potrebitel'skogo povedeniya na rynke e-commerce // Voprosy upravleniya. 2023. № 6 (85). S. 20-34. DOI: 10.17835. EDN: DRVDWH.
15. Mediakommunikatsii i internet-marketing v usloviyakh tsifrovoi tsivilizatsii : monografiya / pod red. L. P. Shesterkinoi, L. K. Lobodenko. Chelyabinsk : Izdatel'skii tsentr YuUrGU, 2020. 432 s.
16. Chekar' V. N., Voroshilova D. M. Otsenka potrebitel'skikh predpochtenii kak osnovnoi element strategii realizatsii marketingovykh proektov // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2022. № 3-2 (85). S. 174-176. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-2-174-176. EDN: WXACPU.
17. Medvedeva O. S. Osnovnye modeli potrebitel'skogo povedeniya v sovremennykh usloviyakh // Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava. 2019. № 5-3. S. 88-93. EDN: CQRKIE.
18. Zlokazova Yu. V. Sootnoshenie dokhodov i raskhodov kak kriterii irratsional'nosti ekonomicheskogo povedeniya potrebitelya // Na strazhe ekonomiki. 2022. № 4 (23). S. 68-78. DOI: 10.36511/2588-0071-2022-4-68-78. EDN: LMEOBT.
19. Poznyakovskaya A. I., Nikitina O. I. Tsifrovizatsiya lichnosti // Molodye uchenye –

razvitiyu Natsional'noi tekhnologicheskoi initsiativy (POISK). 2020. № 1. S. 545-547. EDN: RQTOEN.

20. Shumilina V. E., Lagutin D. A. Informatsionnye tekhnologii i mediatizatsiya obshchestva // Ekonomika Rossii: problemy, tendentsii, prognozy : sb. st. po materialam mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (Mel'burn, 29 dek. 2021 g.). Mel'burn : AusPublishers, 2021. S. 98-106. DOI: 10.26526/conferencearticle_61cc296c2f4e38.40497971. EDN: UHCLNQ.
21. Tret'yakov O. V. Analiz faktorov uspekha sozdaniya, funktsionirovaniya i razvitiya tsifrovykh ekosistem v biznese // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal. 2022. T. 7. № 2. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_2_105. EDN: JMRNUA.
22. Kalenov O. E. Razvitie kontseptsii ekosistem v ekonomike // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova. 2021. T. 18. № 1 (115). S. 37-46. DOI: 10.21686/2413-2829-2021-1-37-46. EDN: CZFNAU.
23. Gabitova Z. R., Nigmatullina R. A., Mavlikhanov R. A., Vagapova A. I. Potrebitel'skoe povedenie v usloviyakh tsifrovizatsii v ekonomike // Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. 2022. № 4 (42). S. 13-18. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-13-18. EDN: UUJHOC.
24. Bukht R., Khiks R. Opredelenie, kontseptsiya i izmerenie tsifrovoi ekonomiki // Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii. 2018. T. 13. № 2. S. 143-172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07. EDN: YXBNWX.
25. Alikperova N. V. Povedenie potrebitelei: sovremennye realii i global'nye trendy // Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta. 2019. T. 9. № 4 (40). S. 46-51. DOI: 10.26794/2226-7867-2019-9-4-46-51. EDN: DZKTWB.

Bankruptcy and insolvency of an enterprise: content analysis, common features and differences

Shirinkina Elena Viktorovna

Doctor of Economics

Associate Professor; Department of Management and Business; Surgut State University
Head of the Department; Surgut State University

628412, Russia, Tyumen region, Surgut, Lenin str., 1, office 510

shirinkina86@yandex.ru

Yampol'skaya Natal'ya Yur'evna

Doctor of Economics

Associate Professor; Department of Economics, Accounting and Finance; Surgut State University

1 Lenin Ave., Surgut, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Yugra, 628403, Russia

njura69@list.ru

Abstract. The subject of this study is insolvency management in the crisis management process. The object of the study is a content analysis of definitions of enterprise insolvency and bankruptcy as a consistent, focused interaction of people aimed at strictly defined, aggregate, final performance results. This result becomes a source of common interest and a means of satisfying the needs of all business entities. The study offers the author's interpretation and definition of enterprise insolvency and bankruptcy as an element of the enterprise crisis management system, since a neglectful attitude toward crisis management and the distribution of everyday skills for measuring them in business decision-making,

forecasting, etc. leads to a decrease in business performance. The theoretical and methodological basis of this study is based on fundamental works by foreign and domestic scholars devoted to the insolvency and bankruptcy of enterprises within the crisis management system and the factors influencing the risk of bankruptcy. This paper summarizes theoretical and practical approaches to interpreting the terms "insolvency" and "bankruptcy," defining a conceptual framework based on this framework and conducting a comparative analysis of these definitions. The author provides an interpretation of the concept of "insolvency," identifies it in relation to the financial relations of an enterprise's crisis management system, and clarifies the concept of bankruptcy, taking into account the increasing uncertainty of the external and internal environment and the need for forecasting and prediction. The reliability and validity of the scientific conclusions, provisions, and recommendations are based on the extensive use of structural-logical, empirical, and economic-mathematical research methods, as well as the consistency of specific results with the fundamental principles and basic tenets of scientific concepts. The theoretical and methodological results of the research were confirmed during the content analysis.

Keywords: assessment, diagnostics, efficiency, management, enterprises, uncertainty, risk, bankruptcy, insolvency, methods

References (transliterated)

1. Chernikova E.V. Ponyatiya "nesostoyatel'nost'" i "bankrotstvo" skvoz' prizmu vzaimodeistviya i vzaimozavisimosti grazhdansko-pravovykh i publichno-pravovykh nachal // Publichno-pravovoe obozrenie. 2025. № 2. S. 30-34. EDN: BNUVVU.
2. Bargeeva A.A. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) kommercheskikh yuridicheskikh lits // Innovatsionnye nauchnye issledovaniya. 2024. № 4-1 (41). S. 119-127. DOI: 10.5281/zenodo.11561608. EDN: ASFHLU.
3. Dyuzhenkov N.A., Ivanova S.A. Doktrinal'nye razgranicheniya mezhotraslevykh ponyatii "nesostoyatel'nost'" i "bankrotstvo" // Obrazovanie i pravo. 2022. № 4. S. 181-186. DOI: 10.24412/2076-1503-2022-4-181-185. EDN: XTUCLL.
4. Petrova I.L., Avramenko M.V. Sootnoshenie ponyatii "nesostoyatel'nost'" i "bankrotstvo" v Rossiiskom zakonodatel'stve // Evraziiskoe prostranstvo: ekonomika, pravo, obshchestvo. 2024. № 5. S. 118-120. EDN: GYRFQH.
5. Goncharova K.R. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) yuridicheskikh lits po zakonodatel'stvu Rossiiskoi Federatsii: voprosy teorii i pravoprimenitel'noi praktiki // Chelovek. Sotsium. Obshchestvo. 2024. № S1. S. 250-259. EDN: SNNYHY.
6. Mytskikh N. Neplatezhesposobnost', nesostoyatel'nost', bankrotstvo v novom zakone o bankrotstve: sravnitel'nyi analiz // Bankovskii vestnik. 2023. № 2 (715). S. 43-51. EDN: RKCLAE.
7. Bondarenko A.D. K voprosu o razgranichenii ponyatii "nesostoyatel'nost'" i "bankrotstvo" // Alleya nauki. 2023. T. 1. № 12 (87). S. 267-274. EDN: JYUTAN.
8. Ozhiganova Yu.E. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) yuridicheskikh lits // Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva. 2024. № 3. S. 292-297. EDN: KYKVMY.
9. Zolototrubova N.A. Sootnoshenie ponyatii "nesostoyatel'nost'" i "bankrotstvo" // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 2: Yuridicheskie nauki. 2023. № S1-2 (37). S. 38-43. DOI: 10.21777/2587-9472-2023-1.1-38-43. EDN: IPWUQV.
10. Kurkin E.A. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo): ponyatie i priznaki // Tribuna uchenogo. 2023. № 10. S. 75-80. EDN: QZAQRO.
11. Adler V. Bankruptcy, Cases, Problems, and Materials, 4th, 2014 Supplement (University

Casebook Series) (English and English Edition). – S. 32-34.

12. Safiullin L.N., Islamutdinov V.F., Grosheva T.A., Bulatova E.I., Semenov S.P., Sannikov D.V. Proektirovanie perekhodnykh ekonomicheskikh institutov dlya vykhoda iz institutsional'noi lovushki "gollandskoi bolezni" / na primere Respubliki Tatarstan i Khanty-Mansiiskogo avtonomnogo okruga – Yugry. Kazan', 2020. EDN: PAJOCO.
13. Dobrovinskii Ya.A. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) v Rossiiskoi Federatsii (analiz teorii i praktiki) // Yuridicheskii zhurnal. 2023. № 1. S. 60-62.
14. Gazizova E.E., Enikeev O.A. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) kak ob''ekt gosudarstvennogo upravleniya // Alleya nauki. 2023. T. 1. № 11 (86). S. 609-618. EDN: TQVYHF.
15. Khafizov A.V. Nesostoyatel'nost' (bankrotstvo) v Rossii i Izraile // Studencheskii vestnik. 2022. № 6-2 (198). S. 52-54. EDN: ZVXDXD.

Assessment of the possibility of using proportional stratified sampling for estimating resources of agricultural farms.

Pershina Tat'yana Alekseevna

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Statistics; State University of Management

10 Gazgoldernaya str., 1631 block, Moscow, Nizhny Novgorod region, 109052, Russia

tatypershina@yandex.ru

Dolgih Ekaterina Alekseevna

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Statistics; State University of Management
Leading Researcher; Rosstat Research Institute of Statistics

35 Lesnaya str., Vidnoye, Moscow region, 142700, Russia

ekaterina-d@inbox.ru

Abstract. The article is dedicated to studying the possibility of using proportional stratified sampling as a method of survey observation in the agricultural census aimed at obtaining representative data on the resources of personal subsidiary farms. The purpose of the work is to test and evaluate the effectiveness of this approach to reduce data collection costs and improve the quality of statistical estimation of resources of agricultural producers in pilot municipal districts. Additionally, the article addresses issues related to the construction of stratification variables, calculation of sample sizes by strata, weighting procedures, and correction of biases, as well as criteria for accuracy and robustness of estimates. Field observation schemes, quality control algorithms, and approaches to assessing budget savings are presented. The analysis includes validation of the obtained estimates using benchmarking, bootstrap resampling, and comparison with complete local censuses. The study used the method of proportional stratified sampling with stratification by localities of municipal districts and random selection within the strata, as well as the calculation of representativeness errors by comparing sample and population data on crop areas and livestock numbers. The novelty of the research lies in the fact that, for the first time using real microdata from the Agricultural Census of 2016, practical testing of the sampling approach has been conducted for the preparation of the All-Russian Agricultural Census 2027. Methodological and operational limitations of proportional stratified sampling were identified when dealing with scarce and spatially unevenly distributed resources. Satisfactory results were obtained only for

widespread and evenly represented indicators (such as main crop areas and large livestock), while for rare crops, niche directions, and small groups of animals, the sampling representativeness proved insufficient even with post-stratification and model-based overestimation of small areas. Considering the requirements for completeness and comparability of data for policy monitoring, it was recognized that a complete method is preferable for the All-Russian Agricultural Census 2027, while sampling procedures are reasonably used as a supplementary tool for calibration, post-census checks, and quality control.

Keywords: data quality, sampling error, municipal areas, selective observation, agricultural census, resources, personal subsidiary farms, representativeness, stratified sampling, pilot areas

References (transliterated)

1. Vinogradskii V.G., Vinogradskaya O.Ya. Otechestvennoe fermerstvo: signaly novizny // Vestnik Timiryazevskoi sel'skokhozyaistvennoi akademii. 2022. T. 7, № 1. S. 131-145. DOI: 10.22394/2500-1809-2022-7-1-131-145. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=48673649 EDN: MVKCZK.
2. Zhigar' O.V., Serikova O.O. O tendentsiyakh razvitiya lichnykh podsobnykh khozyaistv v Rossiiskoi Federatsii // Obshchestvo, ekonomika, upravlenie. 2023. T. 8, № 3. S. 50-55. DOI: 10.47475/2618-9852-2023-8-3-50-55. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=54888973 EDN: AHWQLY.
3. Zinchenko A.P. Khozyaistva naseleniya po itogam vserossiiskikh sel'skokhozyaistvennykh perepisei // Izvestiya Timiryazevskoi sel'skokhozyaistvennoi akademii. 2019. № 2. S. 119-128. DOI: 10.34677/0021-342X-2019-2-119-128. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-edn=VZZJSC.
4. Kozlov K.A. Napravleniya sovershenstvovaniya statisticheskogo nablyudeniya lichnykh podsobnykh khozyaistv // Bukhuchet v sel'skom khozyaistve. 2024. № 7. S. 495-512. DOI: 10.33920/sel-11-2407-04. EDN: IUODST.
5. Makhdi S., Skachkova S.A. Strukturnye izmeneniya resursnoi sostavlyayushchei agrarnykh khozyaistv po dannym Vserossiiskoi sel'skokhozyaistvennoi perepisi // Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2022. № 3(305). S. 88-97. DOI: 10.53598/2410-3683-2022-3-305-88-97. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=54237344 EDN: WLZUJY.
6. Reshetnikov I.V. Osobennosti formirovaniya i primeneniya stratifitsirovannoi vyborki // Sovremennaya nauka: teoreticheskii i prakticheskii vzglyad. Sbornik nauchnykh statei. 2018. S. 83-86. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=36639610 EDN: PKXFAV.
7. Rodionova E.V. Krest'yanskie (fermerskie) khozyaistva v sel'skoi ekonomike Rossii. 2022. № 27. S. 191-194. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=49592689.
8. Sochneva E.N., Shadrin V.K., Kravtsov D.I. Razvitie sel'skogo khozyaistva kak vazhnaya zadacha obespecheniya prodovol'stvennoi bezopasnosti strany // Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'. 2024. T. 11, № 1. S. 39-58. DOI: 10.18334/ppib.11.1.120624. EDN: JVQCRD.
9. Tokarev Yu.A., Zlobin I.N. Sovershenstvovanie statisticheskikh pokazatelei sel'skokhozyaistvennogo proizvodstva // Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya. 2024. № 1-2. S. 287-291. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=65649739 EDN: FGZGIP.
10. Ukolova A.V. Statisticheskoe izuchenie sel'skokhozyaistvennogo proizvodstva malykh

form khozyaistvovaniya // Nikonovskie chteniya. 2008. № 13. S. 696-708. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp-id=16751218 EDN: OCOTCD.

11. Ukolova A.V., Kozlov K.A. Sovershenstvovanie statisticheskogo nablyudeniya lichnykh podsobnykh khozyaistv // Bukhuchet v sel'skom khozyaistve. 2025. T. 22, № 1(257). S. 27-34. DOI: 10.33920/sel-11-2501-03. EDN: USMYNM.
12. Ukolova A.V., Ul'yankin A.E. Statisticheskii analiz rezul'tatov sel'skokhozyaistvennoi perepisi 2017 goda po tipam ferm SShA // Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii. 2023. № 1. S. 109-118. DOI: 10.32651/231-109. EDN: KVSRVV.
13. Grigor'eva E.E., Shul'ga P.S. Osnovnye pokazateli razvitiya agrarnogo sektora Kanady (po dannym Sel'skokhozyaistvennoi perepisi 2021 goda) // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal. 2022. T. 7, № 9. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_9_506. EDN: UMONIJ.
14. Hirota J. Significance of Census of Agricultural Settlement // Journal of Rural Planning Association. 2023. Vol. 41, No. 4. P. 166-170. DOI: 10.2750/arp.41.166. EDN: RDBFWM.
15. De Oliveira L.J., Chaparro J.D.B., Stamm C., Daniel L.P. Structure of organic farming in the state of Paraná: analysis based on the 2017 Agricultural Census // DRd-Desenvolvimento Regional em debate. 2024. Vol. 14. P. 579-600. DOI: 10.24302/drd.v14.5370. EDN: CWJOJE.
16. Makhdi S., Prodanova N.A. Praktika zarubezhnykh stran pri provedenii sel'skokhozyaistvennoi perepisi: opyt SShA // Bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie v byudzhetnykh organizatsiyakh. 2025. № 3(238). S. 47-55. EDN: GFZSSU.

Foreign experience in implementing transport infrastructure megaprojects: limitations of agile Methodologies and adaptation of the Waterfall approach

Saraf Dmitry Iaroslavich

Leading expert in project management; JSC 'Railway Engineering Center'

121205, Russia, Mozhaisky district, Skolkovo Innovation Center ter., Bolshoy b-r, 40

dimasaraf@yandex.ru

Abstract. This study examines foreign experience in implementing transport infrastructure megaprojects, particularly high-speed railways. The research focuses on methodologies for managing and planning large-scale infrastructure projects, as well as institutional and technological factors determining project success. The author analyzes the characteristics of megaprojects, limitations of applying Agile methodologies, and possibilities for adapting the Waterfall approach with elements of flexibility. Particular attention is paid to comparative analysis of high-speed railway development programs in China, France, and the USA (California), including technology transfer strategies, technology localization, institutional architecture, and financing models. The study covers gradual assimilation of imported technologies by Chinese companies, development of proprietary technological platforms (Fuxing series, CRTS III), French experience in creating high-speed transport technologies from scratch, and systemic causes of the California High-Speed Rail project failure. The research employs comparative analysis using qualitative and quantitative parameters for project efficiency assessment. The novelty lies in identifying criteria for successful and unsuccessful transport infrastructure megaprojects from the perspectives of innovation economics, Waterfall planning methodology, and technological learning strategy. The author's particular contribution is substantiating the thesis of general incompatibility of pure Agile methodologies with the physical and institutional nature of infrastructure megaprojects. The main conclusions are: 1)

methodology type itself does not determine project outcome; decisive factors are feasibility study quality, completeness of preparatory stages, funding stability, and presence of a strong centralized project owner with internal competencies; 2) Agile methodologies are effective between projects rather than within them: learning and adaptation occur at program and portfolio levels, but not through arbitrary changes during construction of a specific line. The author formulated recommendations for Russian megaprojects, including realistic feasibility study assessment, strict adherence to completing key Waterfall stages, development of standardization and digital platforms, and establishment of centralized management structures.

Keywords: Agile model, minimum viable product, MVP, high-speed railway, HSR, transport infrastructure, technology transfer, Waterfall model, innovation project, megaproject

References (transliterated)

1. Flyvbjerg B. What you should know about megaprojects and why: An overview // Project Management Journal. – 2014. – Vol. 45. – P. 6-19.
2. Flyvbjerg B., Skamris Holm M. K., Buhl S. L. How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects? // Transport Reviews. – 2003. – Vol. 23. – № 1. – P. 71-88.
3. Royce W. W. Managing the development of large software systems: concepts and techniques // Proceedings of the 9th International Conference on Software Engineering. – 1987. – S. 328-338.
4. Boehm B. W. A spiral model of software development and enhancement // Computer. – 2002. – Vol. 21. – P. 61-72.
5. Fowler M., Highsmith J. The Agile Manifesto // Software Development. – 2001. – Vol. 9. – № 8. – P. 28-35.
6. Ries E. The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. – Crown Currency, 2011. – 296 p.
7. Dias M. F. P., Dias C. N. MSDO/MDSO: a technique for reducing the number of causal conditions in qualitative comparative analysis // Revista Alcance. – 2022. – Vol. 29. – № 1. – P. 1-19.
8. Lawrence M., Bullock R., Liu Z. China's high-speed rail development. – World Bank Publications, 2019. – 101 p.
9. Lin Y., Qin Y., Xie Z. Technology Transfer and Domestic Innovation: Evidence from the High-Speed Rail Sector in China // CEP Discussion Paper. – 2017. – № 1393. – 39 p.
10. Ma Y., Rauf A. Indigenous innovation, foreign technology transfer and the export performance of China's manufacturing industries // The Singapore Economic Review. – 2020. – Vol. 65. – № 05. – P. 1349–1366.
11. Qi Y., Zhou L. The Fuxing: the China standard EMU // Engineering. – 2020. – Vol. 6. – № 3. – P. 227-233.
12. Viet H. T. et al. A case study of China on the ballastless track // Tạp chí Khoa học Giao thông vận tải. – 2025. – Vol. 76. – № 2025. – P. 420-431.
13. Dong W. et al. A survey of ballastless track defects in China's high-speed railway after ten years of service // Intelligent Transportation Infrastructure. – 2022. – Vol. 1. – Art. liac023. – P. 1-26. – DOI: 10.1093/iti/liac023.
14. Ding S. et al. Key technologies and applications of intelligent dispatching command for high-speed railway in China // Railway Sciences. – 2023. – Vol. 2. – № 3. – P. 336-346.

– DOI: 10.1108/rs-06-2023-0023.

15. Gerald O., Jitendra S., Nanyan Z. High-speed railways in China: a look at construction costs // China Transport Topics. – 2014. – Vol. 9. – P. 1-8.
16. Flyvbjerg B. Top ten behavioral biases in project management: An overview // Project Management Journal. – 2021. – Vol. 52. – № 6. – P. 531-546. – DOI: 10.1177/87569728211049046.
17. O'Toole R. Romance of the Rails: Why the Passenger Trains We Love Are Not the Transportation We Need. – Cato Institute, 2018. – 300 p.
18. Lin S. L. Environmental risk and delay analysis: lessons learned from the California high speed rail project. – University of California, Los Angeles, 2021. – 139 p.
19. Whitelegg J., Flink T., Hultén S. High Speed Trains – Fast Tracks to the Future. – North Yorkshire: Leading Edge Press & Publishing, 1993. – 240 p.
20. Arduin J. P., Ni J. French TGV network development // Japan Railway & Transport Review. – 2005. – Vol. 40. – № 3. – P. 22-28.

Competitive analysis between Netflix and Shahid in the Middle East using Porter's diamond model

Al-massabi Ghaidaa Ali Mohammed Qassim

Graduate student; Faculty of Economics; Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

109456, Russia, Moscow, Ryazansky district, 1st Veshnyakovsky passage, 7

1032239829@pfur.ru

Al-Kalbani Fatema Mohamed Salim

Graduate student; Faculty of Economics; Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

6 Miklukho-Maklaya str., Obruchevsky district, Moscow, 117198, Russia

1032249900@pfur.ru

Sharma Manisha

Graduate student; Faculty of Economics; Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

6 Miklukho-Maklaya str., Obruchevsky district, Moscow, 117198, Russia

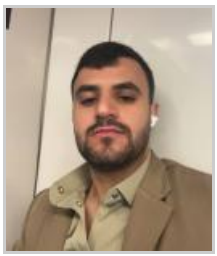
manisha.sharma7596@gmail.com

Nahshal Ibrahim Abdullah Ahmed

Graduate student; Faculty of Economics; Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

6 Miklukho-Maklaya str., Obruchevsky district, Moscow, 117198, Russia

Ibrahimnahshal054@gmail.com



Abstract. This study conducts a comparative analysis of the competitiveness of two leading streaming platforms – Netflix and Shahid – in the Middle East and North Africa (MENA) market. Netflix, as a global company with an extensive infrastructure, seeks to expand its presence in the region, while Shahid, owned by the MBC Group media holding, focuses on local content and deep integration with regional specifics. The aim of the study is to identify the strengths

and weaknesses of both platforms, determine their competitive advantages and weaknesses in terms of consumer demand, market structure, and interaction with supporting industries. Using a comprehensive approach, the work demonstrates how global and local strategies adapt to the cultural and economic conditions of the region and how this impacts the companies' positions in the rapidly growing media consumption segment. The methodological basis of the research is Michael Porter's "Diamond Model," which allows for structuring the analysis of competitiveness through four key dimensions: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy and rivalry. The scientific novelty of the study lies in the systematic comparison of global and regional streaming platforms using Porter's model in relation to the MENA market for the first time. Unlike most previous works that were limited to describing cultural differences or technical aspects of services, this work combines quantitative indicators, market data, and theoretical analysis, enabling an objective assessment of competitiveness. The results show that Shahid holds leading positions in the region due to a high level of content localization, numerous partnerships with telecommunications operators, and support from governmental bodies. At the same time, Netflix retains a global advantage due to its brand, technological infrastructure, and financial stability. The conclusions drawn indicate the need for Netflix to deepen investments in local productions and partnerships, while Shahid should adopt advanced global technologies and improve its pricing policy. Thus, the study demonstrates that success in the MENA market is only possible with a comprehensive consideration of cultural, institutional, and economic factors, as well as flexible adaptation of strategies by both global and local players.

Keywords: Comparative analysis, MBC Group, Middle East, content localization, Porter’s Diamond, MENA streaming, Shahid, Netflix, MENA market, SVOD market

References (transliterated)

1. Abbasi T., Weigand H. The Impact of Digital Financial Services on Firm's Performance: a Literature Review // arXiv preprint. – 2017. – Identifier: arXiv:1705.10294.
2. Alavi A., Shokri M., Zhiani B., Zhiani S. Analysing competitive advantage of Iranian automotive industry using Porter's diamond model // International Journal of Business and Systems Research. – 2020. – Vol. 14, № 4. – DOI: 10.1504/ijbsr.2020.108269 EDN: IFDAFY. – P. 298-313.
3. Asmussen C. G., Pedersen T., Petersen B. Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level // Journal of International Management. – 2009. – Vol. 15, No. 1. – P. 8-27.
4. BB Media. Saudi Arabia Streaming Trends: Local Titles Dominate the Market. Available at: https://bb-media.com/saudi-arabia-streaming-local-content-trends (accessed on May 20, 2025).
5. Beguerisse-Diaz M., Porter M. A., Onnela J.-P. Competition for Popularity in Bipartite Networks // arXiv preprint. – 2009. – Identifier: arXiv:0906.4675.
6. Bouraqia K., Sabir E., Sadik M., Ladid L. Quality of Experience for Streaming Services: Measurements, Challenges and Insights // arXiv preprint. – 2019. – Identifier: arXiv:1912.11318.
7. Chung T. W. A Study on Logistics Cluster Competitiveness among Asia Main Countries using the Porter's Diamond Model // Asian Journal of Shipping and Logistics. – 2016. – Vol. 32, № 4. – P. 257-264.
8. Curran P. J. Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the

Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model // Higher Education Quarterly. – 2000. – Vol. 54, № 4. – P. 386-410.

9. Fernando I. Assessing the Competitiveness of Sri Lanka's Tourism in the COVID Period by Porter's Diamond Model // Handbook of Research on Strategies and Interventions to Mitigate COVID-19 Impact on SMEs. – 2021. – P. 1-22.
10. Haddad M., Dhoest A. Arabic Script Television Formats between Adaptation and Cultural Identity: A Case Study of The Killing // Media and Communication. – 2021. – Vol. 9, No. 2. – P. 1-10.
11. Holtbrügge D., Friedmann C. B. Does location choice affect foreign subsidiary success in India? An empirical study based on Porter's diamond model // International Journal of Business and Emerging Markets. – 2016. – Vol. 8, № 1. – P. 3-19.
12. Hosseini M. New Approach to Strategy at the Diamond Model Based on Competitiveness // International Journal of Scientific Management and Development. – 2014. – Vol. 2, № 6. – P. 213-220.
13. Khalil J. F. The Netflix Paradox in The Middle East: Diversity, Inclusivity, and Authenticity // Television & New Media. – 2024. – Vol. 25, No. 1. – P. 1-15.
14. Kiran S. An Application of Porter's Diamond Model: A case of Pakistani selected industries // City University Research Journal. – 2019. – Vol. 9, № 2.
15. Lamkhede S., Das S. Challenges in Search on Streaming Services: Netflix Case Study. Available at: https://arxiv.org/abs/1903.04638 (accessed on May 14, 2025).
16. Lee H. Y., Yoon J., Dinwoodie J. Competitiveness of Container Terminal Operating Companies in South Korea and the Industry-University-Government Network // Transportation Research Part A: Policy and Practice. – 2015. – Vol. 80. – P. 1-14.
17. MBC GROUP REPORTS 1Q 2025 RESULTS. Available at: https://www.saudiexchange.sa/Resources/fsPdf/21312_5326_2025-05-10_15-04-16_en.pdf (accessed on May 26, 2025).
18. Naserbakht M., Asgharizadeh E., Mohaghar A., Naserbakht J. Merging the Porter's diamond model with SWOT method in order to analyze the Iranian Technology Parks competitiveness level // In Technology. IEEE. – 2008.
19. Netflix Net Profit Margin 2010–2025. Available at: https://macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/net-profit-margin (accessed on May 24, 2025).
20. Omdia, Tech Informa. (n.d.). [Industry Reports & Data on Media and Entertainment in the Middle East]. Retrieved from https://omdia.tech.informa.com/ (accessed on May 19, 2025).
21. Porter M. E. The competitive advantage of nations. – New York: Free Press, 1990.
22. Shahid – Official Website. Available at: https://shahid.mbc.net/en (accessed on April 6, 2025).
23. Shahid nearly doubles telecommunications operator ties in one year. Available at: https://www.broadcastprome.com/news/shahid-nearly-doubles-telecommunications-operator-ties-in-one-year (accessed on April 7, 2025).
24. UAE: Netflix increases prices for some users; how to switch to a more affordable plan. Available at: https://www.khaleejtimes.com/uae/uae-netflix-increases-prices-for-some-users-how-to-switch-to-a-more-affordable-plan (accessed on April 13, 2025).
25. Yap W. Y., Lam J. S. L., Cullinane K. A theoretical framework for the evaluation of competition between container terminal operators // Singapore Economic Review. – 2011. – Vol. 56, № 4. – P. 535-559.

26. Zhao L. Determinants of Food Industry Competitiveness in China from the Perspectives of Porter's Diamond Model // 3rd Int. Conf. on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems. – 2018.

Telemedicine technologies in the modern economic conditions of the Far Eastern Federal District of Russia: problems and development prospects

Detkovskaya Aleksandra Andreevna

Student; Center for Master's Degree Programs; I.M.Sechenov Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation

8 Trubetskaya str., building 2, Moscow, 119048

al_detkovskaya@mail.ru

Kulikova Tatyana Andreevna

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Economics and Management; Sechenov First Moscow State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation

8 Trubetskaya str., building 2, Moscow, 119048

kulikova_t_a@staff.sechenov.ru

Abstract. The subject of the study is telemedicine technologies in the Far Eastern Federal District. The author examines aspects of the digital transformation of healthcare, in which telemedicine is becoming a key tool for providing accessible and high-quality medical care to residents of remote regions of Russia. This need is particularly acute in rural and hard-to-reach areas, where a shortage of qualified personnel and inpatient facilities creates significant barriers to timely access to necessary care. The development of digital infrastructure has reduced these barriers, making medical care accessible even in the most remote corners of the country, including the Far Eastern Federal District. The purpose of this study is to analyze the implementation of telemedicine services in the Far Eastern Federal District using the Primorsky Regional Children's Clinical Hospital No. 1 as an example. In this article, the author presents current statistics and research on telemedicine and its application in medical institutions. Research Methodology. General scientific methods were used in this study, including statistical analysis, data synthesis, tabular method, bibliographic method, and others. The study's materials include scientific papers in the field of telemedicine, as well as materials provided by the Primorsky Regional Children's Clinical Hospital No. 1 on the provision of telemedicine services. Based on data collected from official sources and an analysis of scientific papers by various authors, the conclusions presented in this article were formulated. The main findings of the study are as follows: the demand for telemedicine services has increased over the four years of their use, and therefore their implementation is necessary, especially in remote areas of the Russian Federation. The region's technological development creates a solid foundation for the development of telemedicine services in all regions of the Far Eastern Federal District. Furthermore, the ability to provide telemedicine services becomes an additional incentive for attracting and retaining medical personnel in the region. The scientific novelty of the study lies in the fact that telemedicine is evolving from a technological tool into a strategic resource for the development of healthcare in the Far East, ensuring equal access to quality medical care regardless of a person's place of residence. Currently, the implementation of technology is a necessary step in adapting to the new conditions of the modern world, especially in industries that serve the health and safety of

citizens.

Keywords: telemedicine technologies, Far Eastern Federal District, healthcare system, technologies in medicine, medicine in the regions, development of medicine, home telemedicine, teleconsultation, telemedicine, medical care

References (transliterated)

1. Telemeditsinskie tekhnologii: uchebnoe posobie / M.S. Blagodareva, A.A. Kosova, N.S. Brynza, Yu.S. Reshetnikova; [pod obshch. red. A. A. Kosovoi]. – Ekaterinburg: UGMU, 2023. – 123 s. EDN: TBSIGX.
2. Medvedeva, E.I. Telemeditsina v sovremennykh usloviyakh: otnoshenie sotsiuma i vektor razvitiya / E.I. Medvedeva, O.A. Aleksandrova, S.V. Kroshilin // Sotsial'noe i ekonomicheskoe razvitie. – 2022. – № 3. – S. 200-222.
3. Sertakova, O. V. Razvitie telemeditsiny: novye vozmozhnosti i tendentsii v meditsinskoi industrii / O. V. Sertakova // Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya. – 2024. – T. 14. – № 2. – S. 113-128. DOI: 10.18334/ecsoc.13.4.120529 EDN: MUSCLF.
4. Mirzarakhimova, A. B. Vnedreniya telemeditsinskikh uslug v usloviyakh razvitiya tsifrovoi ekonomiki // Ekonomika i sotsium. – 2023. – № 6-1 (109).
5. Yakhshiboev, R. E. U., Atadzhanov, Sh. Sh. Rol' telemeditsiny v sovremennoi ekonomike // Raqamli iqtisodiyot (Tsifrovaya ekonomika). – 2023. – № 4.
6. Mutigullina, K. R. Otsenka dostupnosti i ispol'zovaniya telemeditsiny v regionakh Rossii // Vestnik nauki. – 2025. – № 5 (86).
7. Aungst, T. D., Patel, R. Integrating Digital Health into the Curriculum-Considerations on the Current Landscape and Future Developments. J Med Educ Curric Dev. 2020 Jan 20; 7:2382120519901275. doi: 10.1177/2382120519901275. PMID: 32010795; PMCID: PMC6971961.
8. Iyava, G. E., Khersel'man, M., Bota, A. Innovatsionnye ekosistemy tsifrovogo zdravookhraneniya: ot sistematicheskogo obzora literatury k kontseptual'noi strukture. – 2016. – S. 244-252.
9. Meskó, B., Drobni, Z., Bényei, É., Gergely, B., Győrffy, Z. Digital health is a cultural transformation of traditional healthcare. Mhealth. 2017 Sep 14;3:38. doi: 10.21037/mhealth.2017.08.07. PMID: 29184890; PMCID: PMC5682364.
10. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki.-URL: https://rosstat.gov.ru/regional_statistics
11. Shagivaleev, A. A. Dal'nevostochnaya telemeditsina: keis ICL Tekhno po realizatsii programmy smart-FAP v odnom iz primorskikh regionov strany / A. A. Shagivaleev // Morskaya meditsina. – 2021. – T. 7. – № 2. – S. 66-68. DOI: 10.22328/2413-5747-2021-7-2-66-68 EDN: ZONOUV.
12. Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V. Razvitie telemeditsiny v Rossii: vzglyad potrebitelei. Zdorov'e naseleniya i sreda obitaniya – ZNiSO. – 2021. – № 1(12). – S. 7-16. https://doi.org/10.35627/2219-5238/2021-29-12-7-16. EDN: KOYORK.
13. Shawwa, L. The Use of Telemedicine in Medical Education and Patient Care. Cureus. 2023 Apr 18;15(4): e 37766. doi: 10.7759/cureus.37766. PMID: 37213963; PMCID: PMC10198592.
14. Efthymiou, E. Integrating digital and narrative medicine in modern healthcare: a systematic review. Med Educ Online. 2025 Dec;30(1):2475979. doi:

10.1080/10872981.2025.2475979. Epub 2025 May 6. PMID: 40327849; PMCID: PMC12057780.

15. Kim, S. S., Ryu, S. W. Structural relationships among factors to adoption of telehealth service. Asia Pac J Inf Syst. – 2011. – № 21. – S. 71-96.
16. Gaibulloev, N. A. Telemeditsina – novaya era zdravookhraneniya: vozmozhnosti, preimushchestva i trendy razvitiya // EESJ. – 2024. – № 6-1 (104).
17. Dumanskii, Yu. V., Vladzimirskii, A. V., Lobas, V. M., Livens, F. Atlas istorii telemeditsiny / Yu. V. Dumanskii, A. V. Vladzimirskii, V. M. Lobas, F. Livens // Donetsk: Izd-vo "Noulidzh", 2013. – 72 s. EDN: WFDMLL.
18. Kolenko, O. V. Pervyi opyt primeneniya tekhnologii telemeditsiny v oftal'mologii Dal'nevostochnogo federal'nogo okruga / O. V. Kolenko // Oftal'mokhirurgiya. – 2021. – № 4. – S. 57-63. DOI: 10.25276/0235-4160-2021-4-57-63 EDN: TPTVUC.
19. Lagutin, M. D. Analiz primeneniya telemeditsinskikh tekhnologii v Rossiiskoi Federatsii v 2019–2022 gg. / M. D. Lagutin // Problemy sotsial'noi gigieny, zdravookhraneniya i istorii meditsiny. – 2023. – T. 31. – № 2. – S. 264-269. DOI: 10.32687/0869-866X-2023-31-2-264-269 EDN: DGEERU.
20. Shaidullina, V. K. Problemy pravovogo regulirovaniya telemeditsiny v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki // Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo. – 2018. – № 8 (61).
21. Barashkov, G. M., Eremina, M. G., Subbotina, V. G. Telemeditsina v reshenii problemy ogranicheniya dostupnosti meditsinskoi pomoshchi na otdalennykh territoriyakh: pravovye bar'ery vnedreniya i funktsionirovaniya (obzor). Saratovskii nauchno-meditsinskii zhurnal. – 2021. – № 17 (4). – S. 755-760. EDN: VCCIOY.
22. Informatsionnye tekhnologii v meditsine. Pod red. G. S. Lebedeva, O. V. Simakova, Yu. Yu. Mukhina. M.: Radiotekhnika, 2010. – 152 s.
23. Sertakova, O. V. Razvitie telemeditsiny: novye vozmozhnosti i tendentsii v meditsinskoi industrii / O. V. Sertakova // Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya. – 2024. – T. 14. – № 2. – S. 113-128. DOI: 10.18334/ecsoc.14.2.120529 EDN: MUSCLF.
24. Punzalan, J. K., Punzalan, M. G. Integrating digital health competencies in community-engaged medical education: A scoping review for developing teaching and learning strategies for digital health. J Educ Health Promot. 2025 May 30; 14:190. doi: 10.4103/jehp.jehp_1240_24. PMID: 40575522; PMCID: PMC12200004.

Structural shifts and the adaptive potential of Russian regions in the context of external shocks

Kibalchenko Anastasia Sergeevna

Graduate student; Department of Economic Policy and Economic Measurements; State University of Management

99 Ryazansky ave., Moscow, 109542, Russia

n.kibalchenko@yandex.ru

Oreshkina Julia Yurievna

Graduate student; Department of Economic Policy and Economic Measurements; State University of Management

109542, Russia, Moscow, Ryazansky prospekt, 99 K. 1

orex.0809@mail.ru

Khabib Marina D.

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Statistics; State University of Management

99 Ryazansky ave., Moscow, 109542, Russia

marina-khabib@mail.ru

Abstract. The subject of the study is the structural shifts and adaptive potential of Russia's regional economies during the period of 2018–2023. The object of the study is twelve representative regions of the Russian Federation representing different economic models. The authors examine in detail such aspects of the topic as changes in the regional sectoral specialization under the influence of external shocks, including the COVID-19 pandemic and sanctions pressure.

Special attention is paid to analyzing the dynamics of economic concentration at the regional level and identifying successful adaptation strategies. The researchers describe the processes of economic diversification in some regions and the strengthening of raw materials dependence in others. They also analyze in detail cases of risky hyper-specialization and structural stagnation.

The paper presents an original typology of regions based on the nature of their structural transformations, which allows for predicting their resilience to external challenges. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for a differentiated regional policy aimed at increasing the adaptive potential of the economies of the Russian Federation's constituent entities in conditions of instability. The calculation of the Herfindahl-Hirschman index (HHI) as a key tool for assessing the level of diversification of regional economies was used as a methodological basis. The paper analyzes various approaches to measuring economic concentration and justifies the choice of HHI for monitoring structural changes. The results revealed four types of adaptation trajectories. The first group demonstrates successful diversification with a 33.4–53.2% decrease in HHI due to the redistribution of resources to the manufacturing and IT sectors. The second group is characterized by structural stagnation with hyper-concentration on the extractive sector. The third group shows moderate transformation, while the fourth group exhibits risky hyper-specialization with an increase in HHI up to 146.2%. For each group, key factors have been identified that contributed to the chosen development trajectory, including investment activity, government support, and institutional conditions. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive typology of regions based on the nature of structural shifts. The practical significance lies in creating a basis for differentiated regional policies aimed at increasing resilience to external challenges through targeted promotion of diversification. The findings allow for assessing the effectiveness of adaptation strategies and formulating recommendations for public authorities to develop the competitiveness of regional economies in unstable conditions.

Keywords: sectoral structure, heterogeneity of development, economic sustainability, diversification, economic development, adaptation to shocks, Herfindahl-Hirschman index, concentration of economic entities, structural shifts, regional economy

References (transliterated)

1. Vedenin A.L., Eremin V.A., Tuzov K.A. Vysokie riski i nizkie tempy ekonomicheskogo rosta: makroekonomicheskii prognoz dlya Rossii na srednesrochnuyu perspektivu // Voprosy ekonomiki. 2024. № 2. S. 5-22. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-2-5-22. EDN: CQGLKO.
2. Parshukov D.V., Sharopatova A.V., Abdulragimov I.A. Statistical analysis of structural

shifts in the income of agricultural organisations under the influence of external shocks in 2019–2024 // Russian Research Journal. 2025. No. 9 (159). P. 1-15. DOI: 10.60797/IRJ.2025.159.64. EDN: HFCZQR.

3. Zemtsov S.P., Voloshinskaya A.A. Ustoichivost' k shokam ekonomik regionov Rossii v usloviyakh sanktsii // Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii. 2024. № 3(64). S. 54-83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83. EDN: RXIDCD.
4. Zubarevich N.V. Vliyanie sanktsii na razvitie regionov Rossii v 2022–2024 godakh // Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii. 2025. № 1 (66). S. 274-281. DOI: 10.31737/22212264_2025_1_274-281. EDN: SUZWOO.
5. Holland S. Capital, labour and the regions: Aspects of economic, social and political inequality in regional theory and policy // Spatial inequalities and regional development / Ed. by H. Folmer, J. Oosterhaven. Dordrecht: Springer, 1979. DOI: 10.1007/978-94-017-3046-4_8.
6. Drapkin I.M., Mariev O.S., Semenova E.O., Kolyagina A.I. Faktory prostranstvennogo razmeshcheniya firm v rossiiskoi ekonomike: regional'nyi aspekt // Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2016. T. 15. № 5. S. 717-733. DOI: 10.15826/vestnik.2016.15.5.036. EDN: WXCAWF.
7. Sazanova S.L., Rogozhin S.P. Problemy rossiiskoi ekonomiki v 2023–2024 gg.: lovushka dogonyayushchego razvitiya, parallel'nyi import, raspredelenie natsional'nogo dokhoda i razvitie konkurentsii // Putevoditel' predprinimatelya. 2024. T. 17. № 4. S. 118-124. DOI: 10.24182/2073-9885-2024-17-4-118-124. EDN: FXZLAW.
8. Malkina M.Yu., Balakin R.V. Tendentsii razvitiya rossiiskoi ekonomiki v period novykh antirossiiskikh sanktsii // Russian Journal of Economics and Law. 2023. T. 18. № 2. S. 287-313. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.2.287-313.
9. Lukin E.V., Leonidova E.A., Shirokova E.V., Rumyantsev N.S., Sidorov M.V. Russian economy under sanctions (Case of the northwest of Russia) // National Accounting Review. 2023. Vol. 5. No. 2. P. 145-158. DOI: 10.3934/NAR.2023009. EDN: JHTEBQ.
10. Danilova I.V., Bogdanova O.A., Telyubaeva A.Zh. Vliyanie vneshnikh institutsional'nykh shokov na differentsiatsiyu ekonomicheskogo prostranstva RF // Vestnik YuUrGU. Seriya "Ekonomika i menedzhment". 2019. T. 13. № 3. S. 23-32. DOI: 10.14529/em190303. EDN: ZHPFKH.
11. Sholomitskaya E.V. Vliyanie klyuchevykh makroekonomicheskikh shokov na investitsii v Rossii // Ekonomicheskii zhurnal VShE. 2017. T. 21. № 1. S. 89-113. EDN: YMIQSL.
12. Boschma R. Towards an Evolutionary Perspective on Regional Resilience // Regional Studies. 2015. Vol. 49. No. 5. Pp. 733-751. DOI: 10.1080/00343404.2014.959481.
13. Martin R., Sunley P. On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualisation and Explanation // Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15. No. 1. P. 1-42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015.
14. Sazanova S.L., Mokii M.S. Vzaimopomoshch' i konkurentsiya kak dvizhushchie sily ekonomicheskogo razvitiya // Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii. 2023. № 2. S. 7-17. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-2(101)-7-17. EDN: DEVDWU.
15. Mikheeva N.N. Ustoichivost' ekonomiki rossiiskikh regionov k vneshnim shokam: otsenka na osnove operativnoi informatsii // Nauchnye trudy: Institut narodnokhozyaistvennogo prognozirovaniya RAN. 2023. № 1. S. 151-174. DOI: 10.47711/2076-3182-2023-1-151-174. EDN: MOFVRL.
16. Stöhr W., Tödtling F. Spatial equity: Some anti-theses to current regional development doctrine // Spatial inequalities and regional development / Ed. by H. Folmer, J. Oosterhaven. Dordrecht: Springer, 1979. DOI: 10.1007/978-94-017-3046-4_6.

17. Kuzyk M.G., Simachev Yu.V. Strategii adaptatsii rossiiskikh kompanii k sanktsiyam 2022 goda // Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii. 2023. № 60(3). S. 172-180. DOI: 10.31737/22212264_2023_3_172-180. EDN: SPDHBN.
18. Kryukova O.N., Shumakova O.V. Mnogoukladnaya agrarnaya ekonomika kak flagman razvitiya Omskoi oblasti. Tochki rosta i mekhanizmy upravleniya // Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya. 2023. T. 18. № 1. S. 200-211. DOI: 10.57015/issn1998-5320.2024.18.1.19.
19. Zemtsov S.P., Voloshinskaya A.A. Ustoichivost' k shokam ekonomik regionov Rossii v usloviyakh sanktsii // Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii. 2024. № 3 (64). S. 54-83. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_54-83. EDN: RXIDCD.
20. Marshova T.N. Problemy i perspektivy razvitiya promyshlennosti Moskvy // Region: ekonomika i sotsiologiya. 2021. № 4. S. 97-131. DOI: 10.15372/REG20210404. EDN: MFPNNI.
21. Osnovnye napravleniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii: obosnovanie i otsenki posledstvii: (po itogam model'nykh issledovanii TsEMI RAN) / [Afanas'ev M.Yu., Bodrunov S.D., Dement'ev V.E. i dr.]; Tsentral'nyi ekonomiko-matematicheskii institut Rossiiskoi akademii nauk. Moskva: TsEMI, 2023. 114 s. ISBN 978-5-8211–0818-0.
22. Simonov K.V., Buryachenko A.O. Kontseptsiya mnogovaktornoi diversifikatsii rossiiskoi neftegazovoi kompanii: predposylki, napravleniya, vozmozhnosti // Upravlencheskie nauki. 2022. T. 12. № 4. S. 20-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-20-35.
23. Krasnoselskaya D.V., Timiryanova V.F. Exploring the impact of ecological dimension on municipal investment: empirical evidence from Russia // National Accounting Review. 2023. Vol. 5. No. 3. P. 227-244. DOI: 10.3934/NAR.2023014.
24. Tolkachev S.A., Gvozdeva V.A. Global'nye tsepochki stoimosti v epokhu tekhnologicheskoi transformatsii i deglobalizatsii // Problemy rynochnoi ekonomiki. 2023. № 2. S. 140-155. DOI: 10.33051/2500-2325-2023-2-140-155. EDN: UQMFOZ.
25. Vorona-Slivinskaya L.G., Yankovskaya E.S. Trendy razvitiya klyuchevykh otraslei ekonomiki Sankt-Peterburga: statisticheskii analiz, metodicheskie problemy, normativno-pravovaya baza upravleniya // Agrarnoe i zemel'noe pravo. 2024. № 4 (232). S. 42-46. DOI: 10.47643/1815-1329_2024_4_42.
26. Buklemishev O.V. "Strukturnaya transformatsiya" rossiiskoi ekonomiki i ekonomicheskaya politika // Problemy prognozirovaniya. 2023. № 4 (199). S. 42-53. DOI: 10.47711/0868-6351-199-42-53. EDN: TLAITD.

Strengthening the rural population in the context of forming the personnel sovereignty of the region

Mamonkina Ekaterina Viktorovna

PhD in Economics

Senior Lecturer; Department of Management; National Research Mordovia State University

Office 310, Bolshevistskaya str., 68/1, Saransk, Republic of Mordovia, 430034, Russia

e.mamonkina@yandex.ru

Isaeva Ol'ga Olegovna

PhD in Economics

Senior Lecturer; Department of Statistics and Information Technologies in Economics and Management; National Research Mordovia State University

430005, Russia, Rep. 68/1 Bolshevistskaya St., Saransk, Mordovia

z-olechka-o@gmail.com

Abstract. The rural population traditionally ensures food security, the development of the agro-industrial complex, and the maintenance of the human resource potential of regions. In the context of demographic decline, migration outflow, staff shortages, and competition among regions, the issue of retaining rural residents becomes particularly relevant for the personnel sovereignty of the region. This study examines the reasons for the migration of rural residents, their motivational attitudes, and factors that promote or hinder the retention of population in rural areas. Special attention is given to analyzing structural changes in the labor market, the dynamics of the population's size and migration sentiments, as well as evaluating existing support measures and infrastructure development. The research aims to identify systematic factors that determine the sustainability and reproduction of human resource potential in rural areas, as well as to develop recommendations for creating conditions that promote population retention and enhance social and professional motivation. The study analyzes official statistical data from Rosstat and Mordoviastat, expert assessments, and the results of a survey of 520 rural residents from seven municipal districts of the Republic of Mordovia. Statistical analysis methods, comparative and index analysis, as well as sociological methods, including focus groups, were employed. The research revealed a steady decline in the rural population, especially among the youth, which leads to a labor shortage in the agricultural sector. The main reasons for migration are associated with low wages, limited opportunities for professional growth, and dissatisfaction with the quality of social infrastructure. The labor shortage is most acutely observed in construction, manufacturing, and agriculture. The rural population is considered in light of its dual role in forming the personnel sovereignty of the region: firstly, as a basic source of labor for the agro-industrial complex and related sectors of the rural economy; and secondly, as a donor of labor resources for urban areas of the region. To retain the rural population, comprehensive measures are necessary: the development of rural infrastructure, support for small businesses, increased wages, expansion of educational and professional opportunities, and state support for young professionals and families. The implementation of the proposed measures will enhance the attractiveness of rural life, reduce migration outflow, and ensure sustainable human resource development in the region, which is the foundation of its socio-economic stability and competitiveness.

Keywords: migration, rural area, rural territories, personnel potential, personnel sovereignty, personnel hunger, personnel shortage, sustainable development of the village, rural population, personnel reserve

References (transliterated)

1. Sorokina G. P. Podgotovka upravlencheskikh kadrov dlya obespecheniya tekhnologicheskogo suvereniteta Rossii // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2023. № 3. S. 324-331. DOI: 10.38197/2072-2060-2023-241-3-324-331. EDN: HYUZGT.
2. Zemskov V. V. Kontseptsiya kadrovogo suvereniteta kak instrumenta obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti // Vestnik evraziiskoi nauki. 2023. T. 15, № S2. EDN: PPGMGT.
3. Papilin N. M. Kak dobit'sya tekhnologicheskogo suvereniteta na predpriyatiyakh malogo i srednego biznesa // General'nyi direktor. Upravlenie promyshlennym predpriyatiem. 2023. № 12. URL: https://panor.ru/articles/kak-dobitsya-tekhnologicheskogo-

suvereniteta-na-predpriyatiyakh-malogo-i-srednego-biznesa/99648.html#.

4. Zhukovskii A. D., Kiseleva N. I., Vladimirov I. A. Kadrovyi potentsial sel'skikh territorii i malykh gorodov Tsentral'noi Rossii: analiz i stsenarii razvitiya // APK: ekonomika, upravlenie. 2024. № 9. S. 105-118. DOI: 10.33305/249-105. EDN: OIGDJG.
5. Yugov E. A. Migratsionnye protsessy v sel'skoi mestnosti i ikh vliyanie na sostoyanie trudovykh resursov // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2021. № 3. S. 81-93. DOI: 10.17308/econ.2021.3/3516. EDN: XTUFZL.
6. Budazhanaeva M. Ts. Demograficheskie tendentsii sel'skikh territorii Rossiiskoi Federatsii // Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii. 2024. T. 20. № 4. S. 612-628. DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_4_10_612_628. EDN: OGLBBV.
7. Woods M. Rural geography: processes, responses and experiences in rural restructuring. London: SAGE Publications, 2005. 328 p. DOI: 10.1016/J.JRURSTUD.2005.05.013.
8. Chekmarev O. P., Loukitchev P. M., Konev P. A. Urban-Rural Migration as Part of Sustainable Territorial Development // Advances in Natural, Human-Made, and Coupled Human-Natural Systems Research. Vol. 252-3. Cham: Springer, 2023. P. 243-250. DOI: 10.1007/978-3-030-78105-7_24. EDN: MTCVXS.
9. Ovchintseva L. A. Novye selyane: motivy i faktory pereseleniya iz goroda v sel'skuyu mestnost' // Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya. 2021. T. 21. № 2. S. 296-310. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-2-296-310. EDN: DPWQED.
10. Zvyagintsev V. I., Neuvazhaeva M. A. Pereselentsy iz goroda v sel'skuyu mestnost': fenomen "obratnoi migratsii" v sovremennoi Rossii // Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya. 2015. T. 24. № 1. S. 101-135. EDN: TLOKAF.
11. Petrikov A. V. Mezhregional'nye razlichiya v kachestve zhizni sel'skogo naseleniya i puti ikh preodoleniya // Federalizm. 2024. T. 29. № 1(113). S. 55-76. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-1-55-76. EDN: RAAVZK.
12. Nefedova T. G. Kontrasty sotsial'no-ekonomicheskogo prostranstva v tsentre Rossii i ikh evolyutsiya: dva "razreza"-profilya // Regional'nye issledovaniya. 2020. № 2(68). S. 18-38. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-2-2. EDN: QAWQSS.
13. Kundius V. A., Chermyanina V. V. Transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskikh uslovii zhizni v sel'skoi mestnosti na osnove diversifikatsii i revitalizatsii sel'skoi ekonomiki // Nikonovskie chteniya. 2011. № 16. S. 287-289. EDN: PMERFB.
14. Yakimova O. Yu., Kovalenko E. G., Terent'ev K. S. Izmenenie rynka truda sel'skokhozyaistvennoi otrasli v usloviyakh ee tsifrovizatsii // Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. 2025. № 1(64). S. 20-33. DOI: 10.25686/2306-2800.2025.1.20. EDN: YKUUPD.
15. Adukov R. Kh., Zakharov R. V. Mekhanizmy ukrepleniya kadrovogo potentsiala sel'skikh territorii // Ustoichivoe i innovatsionnoe razvitie v tsifrovuyu epokhu. Moskva, 2020. S. 325-332. EDN: LXIBOW.
16. Nechaev V. I. Podgotovka kadrov dlya realizatsii strategicheskikh prioritetov v APK: rol' gosudarstva, institutov razvitiya i biznesa // Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii. 2025. № 5. S. 66-77. DOI: 10.32651/255-66. EDN: MGWNNL.
17. Vavilova A. S., Masalova Yu. A., Petukhova S. V. Razvitie demograficheskogo potentsiala sel'skikh territorii v tselyakh obespecheniya ikh sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya (na primere Novosibirskoi oblasti) // Voprosy upravleniya. 2024. № 3(88). S. 52-67. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-3-52-67. EDN: PDZYFU.

18. Adukov R. Kh. Ob ideologii formirovaniya sistemy upravleniya sel'skimi territoriyami // Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii. 2024. № 10. S. 121-128. DOI: 10.32651/2410-121. EDN: ARTBVQ.

19. Altukhov A. I. Sel'skoe khozyaistvo i sel'skie territorii Rossii: sostoyanie i prioritety prostranstvennogo razvitiya // Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii. 2025. № 9. S. 3-15. DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-9-3-15. EDN: YGYOLG.

20. Strategiya sovershenstvovaniya gosudarstvennogo upravleniya razvitiem sel'skikh territorii / R. Kh. Adukov, A. E. Suglobov, V. Z. Mazloev [i dr.]. Moskva: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya Dashkov i K, 2025. 392 s. ISBN 978-5-394-06418-0. EDN: GAVBQB.

21. Merzlov A. V., Vorontsova N. V. Sel'skoe nasledie s tochki zreniya potentsiala sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sel'skikh territorii // Ekonomika sel'skogo khozyaistva Rossii. 2023. № 8. S. 112-117. DOI: 10.32651/238-112. EDN: YQXFXI.

22. Polushkina T. M. Sel'skie territorii regiona: tendentsii i gosudarstvennoe regulirovanie razvitiya // Ekonomika ustoichivogo razvitiya. 2023. № 2(54). S. 58-62. DOI: 10.37124/20799136_2023_2_54_58. EDN: NWMOSQ.

23. Green A. E., De Hoyos M., Jones P., Owen D. Rural Development and Labour Supply Challenges in the UK: The Role of Non-UK Migrants // Regional Studies. 2009. V. 43(10). P. 1261-1273. DOI: 10.1080/00343400801932318.

24. Brown D. L., Schafft K. A. Rural People and Communities in the 21st Century: Resilience and Transformation. Cambridge: Polity Press, 2011. 256 p. ISBN 13: 978-0-74564127-0.