

● ЦИФРОВАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – строительство)

ЦИФРОВАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА



Выпуск №1 (41), 2026

ISSN 2686-892X

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

**ЦИФРОВАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ
ЭКОНОМИКА**

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

**Экономика и управление народным хозяйством:
управление инновациями
Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность
Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – строительство**

Выпуск № 1 (41), 2026

ЦИФРОВАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Журнал выходит 4 раза в год

В журнале «Цифровая и отраслевая экономика» публикуются результаты научных исследований сотрудников университета, докторантов, аспирантов и студентов по проблемам управления инновациями, экономики, предпринимательства, ценообразования, налогообложения, экономической оценки инвестиций, логистики, организации, управления строительным производством, менеджмента и т.д.

Серия предназначена для научных работников, экономистов, менеджеров, аспирантов, а также студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и «Экономика».

Редакционная коллегия:

Главный редактор - Уварова Светлана Сергеевна, доктор экономических наук, доцент, действующий член МАН ИПТ (Воронежский государственный технический университет);

Заместитель главного редактора – Провоторов Иван Анатольевич, доктор экономических наук, доцент (Воронежский государственный технический университет);

Ответственный секретарь - Смородина Елена Павловна, кандидат философских наук (Воронежский государственный технический университет)

Члены редколлегии:

Гумба Хута Мсуратович - доктор экономических наук, профессор (Абхазский государственный университет);

Околелова Элла Юрьевна - доктор экономических наук, профессор (Воронежский государственный технический университет);

Шибаета Марина Александровна - доктор экономических наук, доцент (Воронежский государственный технический университет);

Трухина Наталья Игоревна - доктор экономических наук, профессор (Воронежский государственный технический университет);

Лапаев Дмитрий Николаевич - доктор экономических наук, профессор, член Президиума РАЕН (Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева);

Загидуллина Гульсина Мансуровна - доктор экономических наук, профессор (Казанский государственный архитектурно-строительный университет);

Хрусталева Борис Борисович - доктор экономических наук, профессор (Пензенский государственный университет архитектуры и строительства);

Нежникова Екатерина Владимировна - доктор экономических наук, доцент (Российский университет дружбы народов);

Захаров Павел Николаевич - доктор экономических наук, профессор (Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева);

Эсетова Аида Махмудовна - доктор экономических наук, профессор (Дагестанский государственный технический университет);

Максимчук Ольга Викторовна - доктор экономических наук, профессор (Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова);

Ларионов Аркадий Николаевич - доктор экономических наук, профессор, действующий член МАН ИПТ (Национально-исследовательский Московский государственный строительный университет);

Викторов Михаил Юрьевич - доктор экономических наук, Президент Ассоциации «Национальное объединение организаций в сфере технологий информационного моделирования»;

Лукманова Инесса Галеевна - доктор экономических наук, профессор (Национально-исследовательский Московский государственный строительный университет);

Коган Антон Борисович - доктор экономических наук, доцент (Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ");

Нужина Ирина Павловна - доктор экономических наук, доцент, Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации (Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта);

Артемьев Николай Валентинович - доктор экономических наук, доцент (Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя).

Учредитель и издатель: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

Адрес учредителя и издателя: 394006 г. Воронеж, ул. 20-летия Октября, д. 84

Адрес редакции: 394006 г. Воронеж, ул. 20-летия Октября, д. 84.

Телефон редакции: +7(473)271-54-00; 271-50-35

16+

© ФГБОУ ВО «ВГТУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ Е.П. Смородина	8
ПРЕСТУПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В ПРОЕКЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ И ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИЙ Е.П. Смородина, К.А. Денисова	17
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Е.П. Смородина, Д.В. Де-Жорж	24
ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА А.В. Красникова	32
АРХИТЕКТУРА ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИИ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ Э. А. Мальцева, М. С. Агафонова, В.А. Скляров, А.В. Скляров	38
КОНСАЛТИНГ 4.0: ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ Р.Н. Завьялов, М.С. Агафонова, В.А. Скляров, А.В. Скляров	43
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ В ПАРАДИГМЕ ESG: ВЫЗОВЫ И НОВЫЕ НИШИ ДЛЯ БИЗНЕСА С.В. Аппель, М.С. Агафонова, Е.А. Кравцов	49
ГЛОБАЛЬНЫЕ КРИЗИСЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В РАЗВИТИИ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА И.В. Крючкова, С.В. Зелен, О.В. Чорбаджи	54
СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ И ФИНАНСОВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА А.В. Чугунов, Н.А. Анисимова, И.В. Крючкова, Я.Ю. Тонких	66
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ М.А. Шибаета, Э.Ю. Околелова, О.А. Барышева	74
ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ МИНИМАЛЬНОГО РАЗМЕРА ВЗНОСА НА КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ Т.И. Макеева, И.А. Серебрякова, Е.А. Шарапова	80
ПЕРСПЕКТИВЫ И УГРОЗЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО	

ИНТЕЛЛЕКТА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ А.Р. Шарифуллина, Н.В. Усова, М.П. Логинов	85
ИННОВАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИЙСКУЮ КОНЦЕССИОННУЮ ПРАКТИКУ И.М. Фрадин	94
КОНЦЕССИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ КАК ДРАЙВЕР РЕАЛИЗАЦИИ ESG- ПОВЕСТКИ В РОССИИ: АНАЛИЗ ОПЫТА И ПЕРСПЕКТИВЫ И.М. Фрадин	100
ИНСТИТУТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ ВЕРИФИКАЦИИ КОНЦЕССИОННЫХ ПРОЕКТОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКОВ В КОНТЕКСТЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ НОВАЦИЙ 2026 ГОДА И.М. Фрадин	106
СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕНСИОННЫХ НАКОПЛЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НАСЕЛЕНИЯ А.А. Тарарыкова, Е.А. Авдеева, Т.Е. Давыдова	115
ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА: ФАКТОРЫ УСПЕХА И БАРЬЕРЫ АДАПТАЦИИ В 2026 ГОДУ Д.С. Антохина	122

Вступительное слово главного редактора журнала

Уважаемые коллеги, авторы и читатели журнала!



Мы живем в эпоху глобальных изменений, сталкиваясь с многочисленными вызовами и формируя дальнейший вектор устойчивого социально-экономического развития. Масштабные и амбициозные задачи, поставленные перед научным сообществом, касаются обеспечения технологического суверенитета, развития критически важной цифровой инфраструктуры, ответа на «зеленую» повестку и реализации проектов устойчивого развития, переориентации транспортных логистических коридоров, формирования человеческого капитала, поддержания экономической безопасности. Успешное решение перечисленных задач требует трансдисциплинарного и межотраслевого подходов, бесшовного обмена информацией и ее обработки с применением современных цифровых технологий. Только научно обоснованные решения способны вывести

Россию на новый цикл экономического развития, осуществить порывы по многим направлениям, обеспечить безопасность и создать условия для устойчивого функционирования отраслей и регионов.

Именно в целях обеспечения трансдисциплинарности научного подхода к решению современных экономических проблем межотраслевого характера в редакционную коллегию журнала включены ведущие ученые, представляющие научные школы экономики различных отраслей и регионов нашей страны. Хочется выразить огромную благодарность всем членам редакционной коллегии за участие в научной дискуссии по широкому спектру экономической проблематики и поддержку молодых ученых!

Наш журнал призван стать площадкой для обсуждения научно-методических и практических рекомендаций по решению задач, стоящих сегодня перед экономикой страны. Авторами многих статей являются молодые ученые, студенты и аспиранты, предлагающие свое видение научных подходов к решению важнейших социально-экономических проблем современности. От имени редакционной коллегии журнала выражаю не только благодарность за участие в научном поиске и обсуждении экономической проблематики, но и надежду на то, что научные суждения авторов статей будут услышаны представителями бизнеса и власти, и способствуют скорейшему и оптимальному решению поставленных задач устойчивого развития экономики России.

На страницах журнала постараемся освещать результаты приоритетных направлений деятельности нашего университета по подготовке специалистов в области экономики и финансов. Одним из важнейших направлений экономического развития страны сегодня является поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, поскольку именно малое и среднее предпринимательство способно оперативно создавать и применять новые технологии и научные разработки, способствующие быстрому изменению структуры производства. В этом выпуске опубликовано сразу несколько статей, в которых на основании современных научных подходов студенты ВГТУ предлагают интересные предпринимательские инициативы, позволяющие преумножить капитал, инвестируя в

российскую экономику. Уверена, подобные статьи станут традиционными для нашего журнала.

В заключение процитирую слова Президента России: «Изменения в экономике - жизненная необходимость, которая меняет положение дел в лучшую сторону».

Верю, что и изменения в нашем журнале будут менять экономическую науку в лучшую сторону при активном участии молодых ученых. А все мы, причастные к выпуску научного журнала «Цифровая и отраслевая экономика», будем прилагать максимальные усилия к развитию данной площадки апробации научных результатов и определения дальнейших направлений научного поиска.

С уважением, профессор С.С. Уварова

ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**Е.П. Смородина***Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье использование многоуровневого подхода позволяет более точно оценивать угрозы и разрабатывать адекватные и комплексные меры для их предотвращения. Считаем, правильно разделить точки зрения автора, поскольку существует экономическая безопасность не только государства, но и личности, предприятия, региона, этим и определяется актуальность выбранной темы. Рассматриваем ключевые элементы, которые структурируют понятия каждого уровня экономической безопасности в виде схем. Объектом научного исследования является экономическая безопасность. Основным методом проведения этого исследования являются материалы научных исследований по данной теме. Цель работы – проанализировать уровни экономической безопасности в условиях цифровизации, а также элементы, включающие в каждый уровень. Полученные результаты: все уровни экономической безопасности взаимосвязаны и могут дополнять и определять друг друга, поскольку на каждом уровне формируется различное содержание обеспечения экономической безопасности, круг субъектов и объектов экономической безопасности.

Ключевые слова: уровни экономической безопасности, объекты, цифровизация, угроза, обеспечение экономической безопасности.

PROBLEMS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY AT DIFFERENT LEVELS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**E.P. Smorodina***Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The use of a multi-level approach in this article allows for a more accurate assessment of threats and the development of adequate and comprehensive measures to prevent them. We believe it is appropriate to distinguish the perspectives of these authors, as economic security exists not only for the state but also for individuals, enterprises, and regions, which determines the relevance of the chosen topic. We examine the key elements that structure the concepts of each level of economic security in the form of diagrams. The object of this scientific research is economic security. The primary method for conducting this study is the materials of scientific research on this topic. The objective of the work is to analyze the levels of economic security in the context of digitalization, as well as the elements included in each level. The results obtained: all levels of economic security are interconnected and can complement and define each other, since each level develops a different content of economic security, as well as a range of subjects and objects of economic security.

Keywords: levels of economic security, objects, digitalization, threat, economic security.

Введение

Для обеспечения экономической безопасности государства, поддержания стабильности и минимизации рисков, сопряженных с экономической деятельностью, необходимо четко определить стратегические направления безопасности, для того чтобы выстроить эффективную систему, обладающую способностью к оперативному выявлению и

нейтрализации потенциальной опасности и угроз. Хотелось бы перейти к уровням экономической безопасности, чтобы определить круг объектов, которые подпадают под угрозу экономической безопасности, да и субъектов, которые обеспечивают экономическую безопасность на каждом уровне. И исходя из этого более точно представлять экономическую безопасность.

В своих работах действительно анализируют уровни экономической безопасности Крутиков В.К., Дорожкина Т.В., Костина О.И., Якунина М.В., Гундорова М.А., Артемьев Н.В., Митяков Е.С. выделяют экономическую безопасность как многоуровневую систему: международный (способность государства выдерживать внешнее экономическое давление, быть конкурентоспособным на мировом рынке), национальный (государственный) - защита интересов государства от внутренних и внешних угроз, локальный (региональный) - устойчивость экономики регионов, сбалансированное распределение ресурсов, частный (предприятия и личность) – это экономическая безопасность каждого гражданина страны. [1,2,3].

Васильев В.Л. в своих исследованиях рассматривает экономическую безопасность на трёх уровнях, анализируя их взаимосвязь и специфические особенности. Такой подход позволяет дать комплексную оценку состоянию экономики и выявить угрозы как на глобальном, так и на локальном уровне - хозяйствующий субъект - на этом уровне оценивается состояние экономической безопасности отдельных предприятий, домохозяйств и граждан, региональный - этот уровень включает в себя анализ экономической безопасности в рамках отдельных субъектов или регионов государства, федеральный – охватывает состояние экономика государства в целом [4].

Работы перечисленных авторов подчеркивают значимость анализа уровней экономической безопасности для разработки стратегий устойчивого развития. Использование многоуровневого подхода позволяет более точно оценивать угрозы и разрабатывать адекватные и комплексные меры для их предотвращения. Считаем, правильно разделить точки зрения данных авторов, поскольку существует экономическая безопасность не только государства, но и личности, предприятия, региона., этим и определяется актуальность выбранной темы. Объектом научного исследования является экономическая безопасность. Основным методом проведения этого исследования являются материалы научных исследований по данной теме. Цель работы – проанализировать уровни экономической безопасности в условиях цифровизации, а также элементы, включающие в каждый уровень.

Методика исследования

При подходе к определению состава объектов экономической безопасности учитывается многоуровневая экономическая система, которая и предопределила многоуровневость объектов экономической безопасности. Нами выделены уровни экономической безопасности на рисунке 1.



Рис. 1. Уровни экономической безопасности в условиях цифровизации

В работе Ананьева А.А. [5] международная экономическая безопасность рассматривалась с двух подходов, которые придерживаются зарубежные авторы, поскольку первый подход, заключается в том, что одно государство может нанести ущерб экономическому положению другого государства [6], а второй подход понятие раскрывалось через политические факторы, связаны с формированием военно-политических угроз [7]. При этом российские исследователи Гончаренко Л.П. [8], Вечканов С.Г. [9] «...каждому государству – члену мирового сообщества обеспечивается возможность свободно избирать и осуществлять свою стратегию социального и экономического развития, не подвергаясь внешнему давлению, рассчитывая на невмешательство...» рассматривают международную экономическую безопасность в рамках одного подхода с использованием в большей степени экономических факторов. На наш взгляд, ближе формулировка понятия зарубежных исследователей, поскольку последние события прямо на это указывают – СВО, пандемия коронавируса. Отсюда, международная экономическая безопасность — это комплекс договоренностей, обеспечивающих возможность государств – членов мирового сообщества свободно осуществлять стратегии своего развития, гарантирующие невмешательство, взаимовыгодное сотрудничество и отсутствие давления со стороны других государств [10].

Рассмотрим ключевые элементы, которые структурируют понятие международной экономической безопасности в виде схемы, где *цель*- результат, который объект должен получить в условиях обеспечения субъектом безопасности, *объект* – это основные элементы экономики, *субъект* – это те структуры и органы, которые обеспечивают защиту объекта экономической безопасности, *предмет*- это совокупность условий и структур, при котором

каждому обеспечивается возможность выбирать и осуществлять стратегию политического и экономического развития без внешнего вмешательства.



Рис. 2. Элементы понятия международной экономической безопасности в условиях цифровизации

Национальной экономической безопасности посвящено достаточное количество работ как российских, так и зарубежных авторов. Данному вопросу уже давно уделяется немалое внимание. С.А. Афонцев определяет экономическую безопасность как «устойчивость национальной экономической системы к эндогенным и экзогенным шокам экономического или политического происхождения, проявляющуюся в ее способности нейтрализовать потенциальные источники шоков и минимизировать ущерб, связанный с реально происшедшими шоками» [11].

По мнению В.И. Дуженкова, «экономическая безопасность страны — это защищенность экономических отношений, определяющих прогрессивное развитие экономического потенциала страны и обеспечивающих повышение уровня благосостояния всех членов общества, его отдельных социальных групп и формирующих основы обороноспособности страны от опасностей и угроз» [12].

Золаев Э.А. представляет рассматриваемый феномен экономическую безопасность государства как процесс поддержания и развития экономики, направленный на обеспечение экономического роста при укреплении суверенитета, а также сохранение устойчивости к внешним и внутренним угрозам при повышении условий и качества жизни населения [13].

В рамках анализа определений, можно сделать вывод, что у Афонцева С.А. данная категория остается неизменной на протяжении долгого периода времени, Дуженкова В.И. не

имеет прямой временной зависимости, Золаев Э.А. затрагивает наиболее важные факторы экономической безопасности, которые характерны на сегодняшний день.

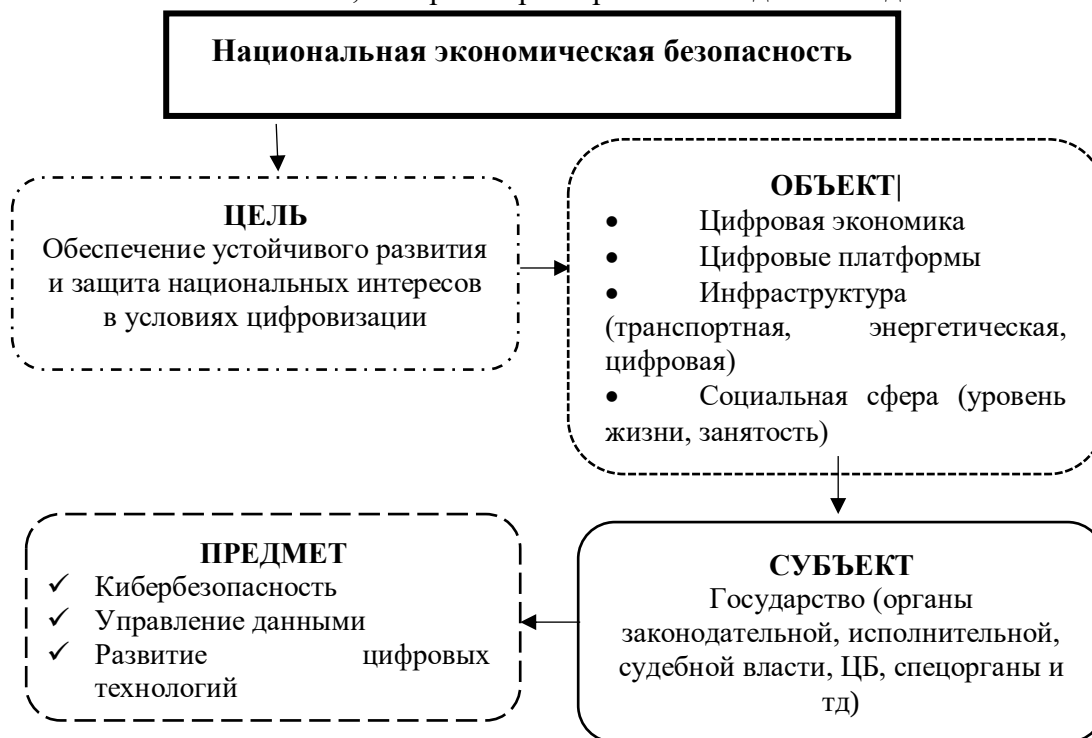


Рис. 3. Элементы понятия национальной экономической безопасности в условиях цифровизации

Рассматривая следующий уровень – экономическая безопасность региона в трудах Руденко М.Н. понимается как состояние защищенности его экономики, устойчивости перед внешними угрозами, прежде всего, превосходство его сильных сторон над слабыми, представляет собой объект государственного управления [14].

Н.М. Калинина утверждает, что «экономическая безопасность региона – это адекватная система мер, обеспечивающих защищенность того или иного региона в экономической сфере, предохраняющая его от несанкционированного деструктивного воздействия (действия угроз) и позволяющая осуществлять внутреннее и внешнее воспроизводство экономики данного региона» [15].

Поскольку обзор определений не исчерпывающий, но и он показывает, что единства мнений у специалистов нет, разнообразие мнений только расширилось, нет даже консенсуса в каких категориях лучше описывать, как состояние, как систему, как процесс. В действительности авторы в большинстве случаев дают схожие определения, поэтому на сегодняшний день нет четкого и согласованного понятия, хотя объектом во всех определениях выступает региональная экономика.



Рис. 4. Элементы понятия экономической безопасности региона в условиях цифровизации

И последний уровень, который предложен нами микроуровень, который включает экономическую безопасность предприятия, личности.

Экономическая безопасность предприятия - состояние эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз, обеспечение стабильного функционирования компании в текущем и будущем периоде [16].

Экономическая безопасность личности — это состояние, при котором гражданин защищён от экономических угроз, способных ухудшить его уровень жизни, финансовую стабильность, доступ к ресурсам, правам и возможностям. Это уровень экономической безопасности, который требует дальнейшего осмысления в условиях цифровой трансформации и глобальных изменений.

Экономическая безопасность личности в условиях цифровой трансформации требует новых подходов. Ключевые элементы: защита данных, доступ к цифровым технологиям, поддержка профессиональной адаптации и управление финансовыми рисками. Экономическая безопасность личности в условиях цифровой трансформации требует комплексного подхода, включающего повышение цифровой грамотности, использование современных технологий защиты, управление цифровым следом и активное участие в цифровых сообществах. Эти подходы помогут минимизировать риски и обеспечить устойчивость в цифровую эпоху.



Рис. 5. Элементы понятия экономической безопасности предприятия, личности в условиях цифровизации

Заключение

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что все уровни экономической безопасности взаимосвязаны и могут дополнять и определять друг друга. Поскольку на каждом уровне формируется различное содержание обеспечения экономической безопасности, круг субъектов и объектов экономической безопасности. Низкий уровень экономической безопасности личности снижает уровень цифровой грамотности населения, личность — это часть предприятия и если сотрудник не защищен, то это может привести к утечке данных предприятия, а клиенты, потерявшие доверие к предприятию из-за утечки, могут перестать пользоваться его услугами, что нанесет ущерб предприятию. При этом предприятия являются основой экономики и при низком уровне экономической безопасности, например, нет защиты, то это приведет к росту безработицы, снижению репутации, банкротству. Низкий уровень экономической безопасности предприятий, граждан напрямую влияет на национальную экономическую безопасность — снижение экономической устойчивости, угрозы стратегически важным отраслям (энергетика, связь), утечка капитала. Не может быть эффективной экономика региона и государства в целом. При этом национальная экономическая безопасность влияет на глобальную стабильность мировой экономики, поскольку экономические кризисы в одном государстве могут вызвать панику на международных финансовых рынках. Поэтому низкий уровень экономической безопасности может привести к серьезным последствиям на всех уровнях — от индивидуальных потерь до глобальных кризисов. Усиление взаимосвязи между этими уровнями и комплексный подход к обеспечению безопасности помогут минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие.

Список литературы

1. Крутиков В.К., Дорожкина Т.В., Костина О.И., Якунина М.В. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие/ Крутиков В.К., — Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), — 2017. — 196 с.

2. Гундорова, М. А. Г94 Экономическая безопасность: учеб. пособие / М. А. Гундорова; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. – 207 с.
3. Артемьев Н.В., Митяков Е.С. Система экономической безопасности организации в условиях инновационных и цифровых преобразований // Вестник Московского университета МВД России. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsii-v-usloviyah-innovatsionnyh-i-tsifrovyyh-preobrazovaniy> (дата обращения: 28.02.2025).
4. Васильев В. Л. Уровни экономической безопасности: анализ методических подходов // Вестник Казанского технологического университета. 2014. №18. С.272-276. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-ekonomicheskoy-bezopasnosti-analiz-metodicheskikh-podkhodov> (дата обращения: 07.12.2024).
5. Ананьев А.А. Международная экономическая безопасность: анализ сущности, подходов и факторов // *π-Economy*. 2012. №1 (139). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-ekonomicheskaya-bezopasnost-analiz-suschnosti-podkhodov-i-faktorov> (дата обращения: 13.01.2025).
6. Проблемы экономической безопасности Евроатлантического региона / Материалы ситуационного анализа в рамках проекта Евроатлантическая инициатива в области безопасности (EASI), Москва, ИМЭМО РАН, 29 июня 2010 г. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 71 с.
7. Кузнецов, Б.Л. Гипотеза синергетического рынка в свете феноменологической теории фазовых переходов Л. Ландау [Текст] / Б.Л. Кузнецов // Вопросы экономики. – 2005. – № 8. – С. 48–54.
8. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учебник / под ред. проф. Л.П. Гончаренко. – М.: Экономика, 2008. – 543 с.
9. Вечканов, Г.С. Экономическая безопасность [Текст]: учебник для вузов / Г.С. Вечканов. – СПб.: Питер, 2007. – 374 с.
10. Экономическая и национальная безопасность: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Нац. экономика" и др. эконом. специальностям / [Е.А. Олейников и др.]; под ред. Е. А. Олейникова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - Москва: Экзамен, 2005. - 766 с.
11. Афонцев С.А. Национальная экономическая безопасность: на пути к теоретическому консенсусу // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 10. С. 30–40.
12. Экономическая и национальная безопасность / под ред. Е.А. Олейникова. М.: Экзамен, 2004. 766 с.
13. Золаев, Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации / Э. А. Золаев // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 571-582.
14. Руденко М.Н. Теоретические основы понятия "Экономическая безопасность региона" // Экономика и управление. 2018. №2 (148). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ponyatiya-ekonomicheskaya-bezopasnost-regiona> (дата обращения: 13.01.2025).
15. Калинина Н. М. Экономическая безопасность региона: сущность, угрозы и меры обеспечения // СТЭЖ. 2010. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-regiona-suschnost-ugrozy-i-mery-obespecheniya> (дата обращения: 13.01.2025).
16. Основы экономической безопасности: (Государство, регион, предприятие, личность): Учеб.-практ. пособие / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова; [В. И. Видяпин и др.]; под ред. Олейникова Е. А. - Москва: Бизнес-шк. "Интел-синтез", 1997. – 278 с.

References

1. Krutikov V.K., Dorozhkina T.V., Kostina O.I., Yakunina M.V. Economic Security. A Textbook / Krutikov V.K., — Kaluga: IP Streltsov I.A. (Eidos Publishing House), 2017. — 196 p.
2. Gundorova, M.A. G94 Economic Security: A Textbook / M.A. Gundorova; Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletovs. — Vladimir: VISU Publishing House, 2020. 207 p.
3. Artemyev N.V., Mityakov E.S. The system of economic security of an organization in the context of innovative and digital transformations // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsii-v-usloviyah-innovatsionnyh-i-tsifrovyyh-preobrazovaniy> (date of access: 02/28/2025).
4. Vasiliev V.L. Levels of Economic Security: An Analysis of Methodological Approaches // Bulletin of Kazan Technological University. 2014. No. 18. pp. 272-276. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-ekonomicheskoy-bezopasnosti-analiz-metodicheskikh-podhodov> (date accessed: 07.12.2024).
5. Ananyev A.A. International Economic Security: Analysis of the Essence, Approaches, and Factors // π -Economy. 2012. No. 1 (139). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-ekonomicheskaya-bezopasnost-analiz-suschnosti-podhodov-i-faktorov> (date accessed: 13.01.2025).
6. Problems of Economic Security of the Euro-Atlantic Region / Materials of the situational analysis within the framework of the Euro-Atlantic Security Initiative (EASI) project, Moscow, IMEMO RAS, June 29, 2010. — M.: IMEMO RAS, 2010. — 71 p.
7. Kuznetsov, B.L. The Synergetic Market Hypothesis in Light of L. Landau's Phenomenological Theory of Phase Transitions [Text] / B.L. Kuznetsov // Voprosy ekonomiki. — 2005. — No. 8. — P. 48–54.
8. Economic and National Security [Text]: textbook / edited by prof. L.P. Goncharenko. — M.: Ekonomika, 2008. — 543 p.
9. Vechkanov, G.S. Economic Security [Text]: a textbook for universities / G.S. Vechkanov. — St. Petersburg: Piter, 2007. — 374 p.
10. Economic and National Security: a textbook for university students studying in the specialty "National Economy" and other economic specialties / [E.A. Oleynikov et al.]; edited by E. A. Oleynikov; Russian Economic Academy named after G.V. Plekhanov. - Moscow: Exam, 2005. - 766 p.
11. Afontsev S.A. National Economic Security: Towards a Theoretical Consensus // World Economy and International Relations. 2002. No. 10. pp. 30–40.
12. Economic and National Security / edited by E.A. Oleynikov. Moscow: Exam, 2004. 766 p.
13. Zolaev, E. A. Economic security of the state: concept and threats of digitalization / E. A. Zolaev // Economic security. - 2022. - Vol. 5, No. 2. - Pp. 571-582.
14. Rudenko, M.N. Theoretical foundations of the concept of "Economic security of a region" // Economy and management. 2018. No. 2 (148). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ponyatiya-ekonomicheskaya-bezopasnost-regiona> (date of access: 13.01.2025).
15. Kalinina, N. M. Economic security of a region: essence, threats and measures of ensuring // STEZH. 2010. No. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-bezopasnost-regiona-suschnost-ugrozy-i-mery-obespecheniya> (date of access: 13.01.2025).
16. Fundamentals of Economic Security: (State, region, enterprise, individual): Textbook and practical manual / Russian Economic Academy named after G. V. Plekhanov; [V. I. Vidyapin et al.]; edited by E. A. Oleynikov. - Moscow: Business school "Intel-sintez", 1997. - 278 p.

**ПРЕСТУПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В ПРОЕКЦИИ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ И ИДЕОЛОГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИЙ**

Е.П. Смородина, К.А. Денисова

*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье произведено обоснование влияния коррупции на правосознание на основе анализа научной литературы. Проведен анализ статистики в России в 2021-2025 годах по данным МВД РФ, сделаны выводы о влиянии коррупции на правосознание. Возникает тенденция к росту коррупционных преступлений. Проанализированы индексы и сделан вывод о необходимости развития правосознания. Объектом научного исследования является правосознание. Основным методом проведения этого исследования является анализ нормативно-правовых актов, а также материалы научных исследований по данной теме.

Ключевые слова: правосознание, коррупция, противодействие коррупции, правовая культура, влияние коррупции.

**ECONOMIC CRIMES IN THE PROJECTION OF PSYCHOLOGICAL AND
IDEOLOGICAL CONCEPTS**

E.P. Smorodina, K.A. Denisova

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The article provides a justification for the impact of corruption on legal consciousness based on an analysis of scientific literature. It analyzes statistics in Russia from 2021 to 2025 according to the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation and draws conclusions about the impact of corruption on legal consciousness. There is a trend towards an increase in corruption-related crimes. The article analyzes indices and concludes that it is necessary to develop legal consciousness. The object of scientific research is legal consciousness. The main method of conducting this research is an analysis of legal acts and scientific studies on this topic.

Keywords: legal awareness, corruption, anti-corruption, legal culture, and the impact of corruption.

Введение

В современном российском обществе проблема коррупции продолжает оставаться одним из наиболее острых и деструктивных социально-правовых явлений. Несмотря на системные меры, направленные на ее противодействие, коррупционные практики демонстрируют высокую устойчивость и адаптивность, пронизывая различные сферы государственного управления, экономики и общественной жизни. Поскольку коррупция тесно связана с экономикой, логично и правильно считать ее видом экономических преступлений. При этом само понятие коррупции, его юридические и социальные границы, а также оценки масштабов явления зачастую трактуются неоднозначно, о чем свидетельствуют существующие научные дискуссии и правоприменительные подходы.

Классическое понимание коррупции как злоупотребления служебным положением для получения выгоды, данное в работах А. И. Долговой, фокусируется на конфликте между общественным долгом и частным интересом [1]. Л. М. Тимофеев рассматривает коррупцию в более широком контексте, как неформальный институт, альтернативный формальному праву,

который формирует собственную систему правил и социальных связей [2]. В свою очередь, В. В. Лунеев акцентирует внимание на латентном характере коррупционной преступности и ее глубокой связи с организованной преступностью и теневой экономикой [3].

Особую значимость в исследованиях коррупции приобретает анализ ее воздействия на правосознание граждан. Н. И. Матузов указывает, что распространенность коррупции ведет к деформации правового сознания, подрывая веру в справедливость и равенство всех перед законом [4]. Е. А. Лукашева подчеркивает, что коррупция формирует «правовой нигилизм», при котором закон воспринимается не как непреложный регулятор, а как инструмент, который можно обойти за определенную плату [5]. Г. В. Мальцев рассматривает этот процесс через призму утраты общественного доверия к институтам власти, что влечет за собой оптимизацию общества и ослабление правовых начал [6].

Вопросам природы и детерминант коррупции в России посвящены фундаментальные труды А. И. Долговой и В. В. Лунеева. Социокультурные и институциональные аспекты коррупции как системы глубоко исследованы Л. М. Тимофеевым. Проблема влияния коррупции на правовую культуру и сознание рассмотрена в работах Н. И. Матузова и Е. А. Лукашевой.

Коррупция оказывает тотальное деструктивное влияние на правосознание, системно искажая его ключевые элементы: она подрывает когнитивное восприятие закона как универсальной нормы, формирует оценочное отношение к нему как к несправедливому и селективному инструменту и закрепляет поведенческие установки на его обход. В результате в общественном сознании утверждается правовой нигилизм, при котором закон теряет свою моральную и обязывающую силу. Это, в свою очередь, легитимирует коррупционное поведение граждан и бизнеса, которые начинают воспроизводить неправоновые практики, видя в них единственно эффективную стратегию. Таким образом, коррупция и деформированное правосознание образуют порочный круг, где они взаимно усиливают друг друга, создавая устойчивую систему, противостоящую принципам правового государства. Особую актуальность приобретает анализ того, как коррупционные практики, будучи воспринятыми как повседневная норма, трансформируют коллективные представления о праве, справедливости и допустимом поведении. Целью данного исследования является анализ характера и направленности влияния коррупции на правосознание граждан, выявление ключевых каналов этого влияния, а также оценка долгосрочных последствий для состояния законности и правопорядка в обществе[4].

Методика исследования

Объектом научного исследования выступает правосознание, подверженное влиянию коррупционных практик. Основным методом исследования является комплексный анализ взаимосвязи между уровнем и восприятием коррупции и состоянием правовых установок в обществе, опирающийся на данные официальной статистики, материалы социологических исследований и теоретические разработки по данной теме.

Если взглянуть на правосознание изнутри, то оно представляет собой сложный механизм, где действуют два главных двигателя: разум, формирующий наши правовые убеждения (правовая идеология), и чувства, окрашивающие наше отношение к закону (правовая психология).

Суть правовой идеологии заключается в объединении всех существующих правовых теорий, идей и взглядов, а также научных оценок и представлений о праве. Именно через призму правовой идеологии происходит глубокий теоретический и научный анализ правовой жизни, позволяющий обобщать и делать выводы на основе обширных правовых знаний.

Согласно А.Ф. Черданцеву, правовая психология охватывает весь спектр человеческих эмоций и переживаний, связанных с правом, при этом включает в себя реакции на то, как право функционирует, насколько справедливо оно применяется, соблюдаются ли

законы или нарушаются. Эти эмоции могут быть позитивными - одобрение, радость, удовлетворение от справедливых законов и правомерного поведения, или негативным – недовольство, возмущение, гнев в ответ на несправедливость, произвол властей и преступления, Психологический аспект правосознания представляет эмоциональное восприятие правовой реальности, характерное как для отдельных личностей, так и для всего общества.

Стоит отметить, что, по данным официальной статистики, количество зарегистрированных коррупционных преступлений в России в последние годы демонстрирует тенденцию к снижению, однако в 2025 году эта цифра выросла и показывает тенденцию к ухудшению ситуации в стране. Субъективное восприятие масштабов коррупции населением, согласно независимым социологическим опросам так же остается высоким. Увеличение этих показателей показывает на общественное мнение и указывает на глубинные деформации правосознания, что делает избранную тему исключительно актуальной и требующей детального изучения механизмов влияния коррупции на правовую культуру [8,9].

Проведем анализ ключевых статистических показателей и индексов, характеризующих как уровень коррупции, так и состояние правосознания, за период 2021-2025 годов. Динамика ключевых индикаторов коррупции и правового доверия сведена в таблицу.

Таблица

Динамика ключевых индикаторов коррупции и правового доверия в 2020-2023 гг.
(по данным Росстата, МВД РФ, ВЦИОМ)

Показатели	Годы				
	2021	2022	2023	2024	2025
Индекс восприятия коррупции	136/29	137/28	141/26	156/22	154/22
Количество зарегистрированных преступлений коррупционной направленности (МВД РФ)	29 200	27 800	24 500	22 000	38 473
Доля граждан, лично сталкивавшихся с коррупцией (по опросам ВЦИОМ), %	22%	20%	18%	17%	20%
Уровень доверия к правоохранительным органам (суд, прокуратура, полиция), %	33%	32%	30%	31%	29%
Убежденность в равенстве всех перед законом, %	26%	25%	23%	24%	22%

Наиболее значимым индикатором, отражающим интегральное влияние коррупции на международную репутацию и внутренний инвестиционный климат, остается Индекс восприятия коррупции (ИВК). Как видно из данных, несмотря на некоторое сокращение числа регистрируемых преступлений, позиции России в международном рейтинге продолжают ухудшаться, а баллы — снижаться. Это свидетельствует о сохранении системных проблем, которые не фиксируются ведомственной статистикой [7].

Вторым по значимости индикатором является уровень доверия к ключевым правовым институтам. Статистика демонстрирует устойчивую отрицательную динамику: с 2020 по 2023 год доверие к судам, прокуратуре и полиции последовательно снижалось с 33% до 29%. Эта тенденция находится в прямой корреляции с данными ИВК и указывает на эрозию базового компонента правосознания — веры в справедливость и эффективность закона [6,9].

Особое внимание в исследовании уделяется анализу готовности граждан к коррупционному поведению как ключевому фактору деформированного правосознания. Данные социологических опросов фиксируют парадоксальную ситуацию: при снижении декларируемого личного опыта столкновения с коррупцией, гипотетическая готовность дать взятку для решения проблемы в «спасительной» ситуации (например, при угрозе жизни здоровью близкого или несправедливом обвинении) остается стабильно высокой, достигая 40-45%. Это свидетельствует о том, что коррупция воспринимается не как отклонение, а как допустимый инструмент решения критических проблем в условиях недоверия к формальным институтам [5].

Таким образом, статистический анализ позволяет сделать вывод о наличии устойчивой негативной взаимосвязи: высокое (и растущее в международных рейтингах) восприятие коррупции коррелирует с падающим уровнем доверия к правовым институтам и укоренением установок на неправомерные способы взаимодействия с государством.

Характерной чертой влияния коррупции на правосознание является его тотальный характер, затрагивающий все основные элементы: когнитивный (знания о законе искажаются представлением о его «обслуживании» частными интересами), оценочный (закон оценивается как несправедливый) и поведенческий (формируется установка на обход закона). Это приводит к формированию правового нигилизма как доминирующей модели отношения к праву [4].

Если обобщить все каналы влияния коррупции на правосознание, то можно выделить три основных взаимосвязанных блока, которые представлены на рисунке.



Рис. Модель влияния коррупции на правосознание

Из рисунка становится очевидным, что данные блоки тесно связаны друг с другом и образуют замкнутый цикл: институциональные практики формируют общественное восприятие, которое, в свою очередь, легитимирует индивидуальное поведение, воспроизводящее коррупционные схемы.

Методологической основой для преодоления данного круга является комплексный подход, включающий не только ужесточение репрессивных мер, но и целенаправленное восстановление правового доверия через прозрачность, справедливость правоприменения и формирование антикоррупционной культуры, основанной на ценностях законности и личной

ответственности. Первоочередным этапом в этой работе должна стать честная диагностика и публичное обсуждение глубины проблемы на основе достоверных данных, включая независимые социологические замеры состояния правосознания [10,11].

Результаты исследования

Проведенный анализ преступлений коррупционной направленности в сфере экономической деятельности в проекции двух подходов: психологического и идеологического, позволяет констатировать, что влияния коррупции на правосознание представляет собой сложный, многоуровневый процесс, требующий постоянного междисциплинарного изучения. Несмотря на наличие обширного антикоррупционного законодательства и государственных программ, их реальная эффективность в трансформации правовой культуры остается ограниченной, что подтверждается растущим разрывом между формальной статистикой и субъективным восприятием граждан [10].

Ключевым результатом исследования является выявление устойчивой отрицательной корреляции между высоким уровнем воспринимаемой коррупции и базовыми компонентами правосознания:

Таким образом, коррупция действует как системный деструктор правосознания, запуская замкнутый цикл: коррупционные практики подрывают веру в справедливость закона падение доверия снижает легитимность институтов и готовность граждан следовать правовым нормам распространение правового нигилизма создает благоприятную среду для воспроизводства новых коррупционных схем.

Правосознание выступает не «пассивной жертвой», а ключевым методом решения в этом процессе. Его состояние определяет «социальный иммунитет» общества к коррупции. Без целенаправленного формирования антикоррупционного правосознания, основанного на ценностях законности, честности и личной ответственности, любые административные и репрессивные меры будут иметь ограниченный и краткосрочный эффект [5].

Следовательно, решение проблемы требует взаимосвязанного сдвига в антикоррупционной политике. Это предполагает:

- 1) Повышение реальной прозрачности и подотчетности институтов власти;
- 2) Гарантии справедливого и непредвзятого правоприменения, наглядно демонстрирующие равенство всех перед законом;
- 3) Внедрение системного антикоррупционного воспитания и образования, начиная со школьной скамьи, направленного на формирование нетерпимости к коррупции как к социальному злу;
- 4) Поддержку общественного диалога и независимого мониторинга состояния правосознания и уровня коррупции [9].

Только через синтез жесткого правового контроля и глубокой работы с правовой культурой общества можно разорвать порочную взаимосвязь коррупции и деформированного правосознания, заложив основы для устойчивого правопорядка.

Заключение

Таким образом, в современных условиях самым эффективным методом противодействия коррупции и минимизации ее разрушительного влияния на правосознание является не только дальнейшее ужесточение законодательства, но и реализация системной стратегии, направленной на восстановление и укрепление правового доверия в обществе. Своевременное развитие воспитательных и институциональных мер позволит не просто реагировать на выявленные преступления экономической направленности, а целенаправленно формировать социальную среду, в которой такие практики теряют почву.

Для нейтрализации глубинного влияния коррупции на правовые установки граждан необходима комплексная информационно-правовая безопасность общественного сознания. Решить эту задачу возможно через синхронное принятие ряда мер: совершенствование нормативной базы, обеспечивающей максимальную прозрачность и подотчётность институтов власти; внедрение современных образовательных и просветительских программ, формирующих антикоррупционную культуру и правовую грамотность с раннего возраста; а также подготовку квалифицированных управленческих и педагогических кадров, способных транслировать ценности законности и честности.

Только такой комплексный подход, сочетающий правовое принуждение с формированием нового качества правосознания, позволит не бороться со следствиями коррупционной деформации общества на стадии их критического проявления, как это часто происходит сейчас, а заниматься профилактикой их возникновения, закладывая прочный фундамент правового государства и гражданской ответственности.

Список литературы

1. Долгова, А.И. Преступность и общество: социальные и криминологические проблемы борьбы с преступностью в изменяющейся России / А.И. Долгова. — Москва: Российская криминологическая ассоциация, 2012. — (С. 421-455: о природе и сущности коррупции как конфликте интересов).
2. Тимофеев, Л.М. Институциональная коррупция: Очерки теории / Л.М. Тимофеев. — Москва: РГГУ, 2000. — (С. 10-45: коррупция как неформальный социальный институт).
3. Лунеев, В.В. Коррупция в России: состояние и проблемы / В.В. Лунеев // Государство и право. — 2013. — № 4. — (Анализ латентности и связей с организованной преступностью).
4. Матузов, Н.И. Правовой нигилизм и правовой идеализм как две стороны «одной медали» / Н.И. Матузов // Правоведение. — 2017. — № 2. — (С. 10-12: о деформации правосознания под влиянием негативных социальных явлений).
5. Лукашева, Е.А. Право. Мораль. Личность / Е.А. Лукашева; отв. ред. В.С. Нерсисянц. — Москва: Наука, 1986. — (С. 174-185: о формировании правового нигилизма).
6. Мальцев, Г.В. Социальные основания права / Г.В. Мальцев. — Москва: Норма, 2007. — (С. 656-680: об утрате общественного доверия к правовым институтам).
7. Индекс восприятия коррупции (Corruption Perceptions Index) 2021-2025 гг. [Электронный ресурс] / Transparency International. — URL: <https://www.transparency.org/en/cpi> (дата обращения: 24.01.2026).
8. О состоянии преступности в Российской Федерации за 2021-2025 годы: Статистические сборники / МВД России, ГИАЦ. — Москва, 2022-2026.
9. Мониторинг общественного мнения о коррупции и правовых институтах: Аналитические обзоры за 2021-2025 гг. / ВЦИОМ. — Москва, 2022-2026. — URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 24.01.2026).
10. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 24.04.2025) "О противодействии коррупции" // Собрание законодательства РФ. — 2008. — № 52 (ч. I). — Ст. 6228.
11. Национальный план противодействия коррупции на 2021-2024 годы (утв. Указом Президента РФ от 16.08.2021 № 478) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 24.01.2026).
12. Черданцев А.Ф. Теория государства и права: Учебник для вузов. - М.: Юрайт - М., 2001.

References

1. Dolgova, A.I. Crime and Society: Social and Criminological Problems of Fighting Crime in a Changing Russia / A.I. Dolgova. - Moscow: Russian Criminological Association, 2012. - (Pp. 421-455: on the nature and essence of corruption as a conflict of interest).
2. Timofeev, L.M. Institutional Corruption: Essays on Theory / L.M. Timofeev. - Moscow: RSUH, 2000. - (Pp. 10-45: corruption as an informal social institution).
3. Luneev, V.V. Corruption in Russia: Status and Problems / V.V. Luneev // State and Law. - 2013. - No. 4. - (Analysis of latency and links with organized crime).
4. Matuzov, N.I. Legal Nihilism and Legal Idealism as Two Sides of the Same Coin / N.I. Matuzov // Jurisprudence. — 2017. — No. 2. — (pp. 10-12: on the deformation of legal consciousness under the influence of negative social phenomena).
5. Lukasheva, E.A. Law. Morality. Personality / E.A. Lukasheva; ed. V.S. Nersesyants. — Moscow: Nauka, 1986. — (pp. 174-185: on the formation of legal nihilism).
6. Maltsev, G.V. Social Foundations of Law / G.V. Maltsev. — Moscow: Norma, 2007. — (pp. 656-680: on the loss of public trust in legal institutions).
7. Corruption Perceptions Index 2021-2025. [Electronic resource] / Transparency International. — URL: <https://www.transparency.org/en/cpi> (date of access: 24.01.2026).
8. On the state of crime in the Russian Federation for 2021-2025: Statistical collections / Ministry of Internal Affairs of Russia, GIATs. — Moscow, 2022-2026.
9. Monitoring public opinion on corruption and legal institutions: Analytical reviews for 2021-2025 / VTsIOM. — Moscow, 2022-2026. — URL: <https://wciom.ru> (date of access: 24.01.2026).
10. Federal Law of 25.12.2008 No. 273-FZ (as amended on 24.04.2025) "On Combating Corruption" // Collected Legislation of the Russian Federation. — 2008. — No. 52 (Part I). — Art. 6228.
11. National Anti-Corruption Plan for 2021-2024 (approved by Decree of the President of the Russian Federation of August 16, 2021, No. 478) // Official Internet Portal of Legal Information. — URL: <http://pravo.gov.ru> (date of access: January 24, 2026).
12. Cherdantsev A.F. Theory of State and Law: Textbook for Universities. - M.: Yurait - M., 2001.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**Е.П. Смородина, Д.В. Де-Жорж***Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье проведен анализ показателей экономической безопасности Российской Федерации, которые являются важнейшим этапом в исследовании эффективности деятельности государственных корпораций. Эти показатели отражают текущее состояние социально-экономической среды. Объектом исследования являются показатели экономической безопасности Российской Федерации. Они были отобраны, так как они отражают состояние социально-экономической среды, в которой функционируют государственные корпорации, уровень инновационной активности, высокотехнологичного производства, ситуацию на рынке промышленного производства. Основным методом проведения этого исследования является аналитические и сравнительные методы. Результаты: в целом выявленные темпы роста и распределение инвестиций позволяют говорить о благоприятных перспективах развития экономической безопасности при условии дальнейшего устранения структурных угроз и поддержки высокотехнологичных отраслей.

Ключевые слова: экономическая безопасность анализ показателей, индекс, государственные корпорации

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF ECONOMIC SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION**E.P. Smorodina, D.V. De-Georges***Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: This article analyzes the economic security indicators of the Russian Federation, which are a crucial step in studying the performance of state-owned corporations. These indicators reflect the current state of the socioeconomic environment. The research focuses on the economic security indicators of the Russian Federation. They were selected because they reflect the state of the socioeconomic environment in which state-owned corporations operate, the level of innovation, high-tech production, and the situation in the industrial market. The primary research method utilizes analytical and comparative methods. Results: Overall, the identified growth rates and investment distribution suggest favorable prospects for economic security development, provided structural threats are further addressed and high-tech industries are supported.

Keywords: economic security analysis of indicators, index, state corporations

Введение

Сегодня в Российской Федерации государственные корпорации выступают в качестве стратегических игроков, незаменимых для осуществления государственной политики, модернизации экономики, достижения технологической независимости и реализации масштабных национальных проектов [1]. При этом эффективность их деятельности и управления вызывает постоянные споры и является предметом пристального внимания исследователей, основные усилия по улучшению управления должны быть направлены на оптимизацию работы с финансовыми и имущественными активами [2].

Анализ показателей экономической безопасности Российской Федерации является важнейшим этапом в исследовании эффективности деятельности государственных корпораций. Эти показатели отражают текущее состояние социально-экономической среды, в которой функционируют государственные образования, и оказывают существенное влияние на принятие управленческих решений, инвестиционную активность, финансовую устойчивость и стратегические приоритеты корпораций.

Методика исследования

Проанализируем показатели экономической безопасности Российской Федерации и отберём 7, имеющих наибольшую важность для государственных корпораций. В соответствии с указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» выделяются 40 показателей экономической безопасности. Для нашего анализа наиболее важны следующие показатели:

- индекс физического объема валового внутреннего продукта;
- валовой внутренний продукт на душу населения (по паритету покупательной способности);
- индекс промышленного производства;
- доля инвестиций в машины, оборудование в общем объеме инвестиций в основной капитал;
- уровень инфляции;
- доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте;
- доля организаций, осуществляющих технологические инновации.

Эти показатели были отобраны, так как они отражают состояние социально-экономической среды, в которой функционируют государственные корпорации, уровень инновационной активности, высокотехнологичного производства, ситуацию на рынке промышленного производства.

Проведём анализ индекса физического объёма валового внутреннего продукта с 2017 по 2022 год. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики. Для вычислений используем формулу расчёта темпа роста (1.1) и темпа прироста (1.2).

$$TP = \frac{ПТ}{ПБ} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где TP – темп роста (%);

ПТ – показатель текущего периода;

ПБ – показатель базовый период.

$$\Delta TP = TP - 100\%, \quad (1.2)$$

где ΔTP – темп прироста (%);

TP – темп роста (%).

Результаты

Результаты вычислений оформим в таблицу таблица 1.

Таблица 1

Расчёт темпа роста и темпа прироста индекса физического объёма валового внутреннего продукта

Период	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Показатель темпа роста к соответствующему периоду	101,8	102,8	102,2	97,3	105,9	98,6
предыдущего года, %						

Показатель темпа прироста к соответствующему периоду предыдущего года, %	1,8	2,8	2,2	-2,7	5,9	-1,4
--	-----	-----	-----	------	-----	------

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель относится к 2021 году. Это может быть связано с восстановлением состояния экономики после пандемии коронавируса; наименьший показатель относится к 2020 году. Это может быть связано с ухудшением экономического положения ввиду пандемии коронавируса; с 2017 по 2020 год наблюдался стабильный экономический рост; падение показателя в 2022 году может быть связано с началом специальной военной операции и введением против РФ санкций.

Проведём расчёт темпа роста и темпа прироста валового внутреннего продукта на душу населения (по паритету покупательной способности) с 2012 по 2023 год. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики. Для вычислений используем формулы (1.1) и (1.2), результаты вычислений оформим в таблицу 2.

Таблица 2

Расчёт темпа роста и темпа прироста валового внутреннего продукта на душу населения (по паритету покупательной способности)

Период	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП России на душу населения по паритету покупательной способности, доллары США	24 274	26 020	25 688	23 994	24 012	25 778	28 629	30 964	31 491	38 938	40 958	44 104
Темп роста, %	107,19	98,724	93,405	100,08	107,35	111,06	108,16	101,7	123,65	105,19	107,68	-
Темп прироста, %	7,19	-1,28	-6,59	0,08	7,35	11,06	8,16	1,70	23,65	5,19	7,68	-

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель ВВП России на душу населения по паритету покупательной способности зафиксирован в 2023 году — 44 104 доллара США. Это может свидетельствовать о восстановлении и росте экономики, несмотря на внешнеполитические ограничения и санкционное давление; наименьшее значение наблюдалось в 2015 году — 23 994 доллара США, что, вероятно, связано с последствиями мирового экономического кризиса 2014 года, падением цен на нефть и санкциями, введёнными после событий в Крыму; с 2016 по 2019 год можно отметить устойчивый рост показателя, что отражает постепенное восстановление экономики; значительный скачок в 2020 году (рост на 23,65%) может быть обусловлен мерами государственной поддержки в условиях пандемии; падение темпов роста в 2022 году до 5,19% и восстановление до 7,68% в 2023 году может быть связано с экономической адаптацией к новым условиям, вызванным началом специальной военной операции и последующими санкциями.

Проведём расчёт темпа роста и темпа прироста индекса промышленного производства. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики. Для вычислений используем формулы (1.1) и (1.2), результаты вычислений оформим в таблицу 3.

Таблица 3

Расчёт темпа роста и темпа прироста индекса промышленного производства

Классификатор объектов территориально-административного деления	Классификатор видов экономической деятельности	Темп роста, %	Темп прироста, %

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	Добыча полезных ископаемых	103,4	93,5	104,2	101,5	3,4	-6,5	4,2	1,5
	Обрабатывающие производства	103,6	101,3	107,4	100,3	3,6	1,3	7,4	0,3
	обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	99	98	107,1	100,5	-0,8	-2,4	7,1	0,5
	Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	102,9	102,2	112,6	96,8	2,9	2,2	12,6	-3,2
	Собирательная классификационная группировка видов экономической деятельности "Промышленность" на основе ОКВЭД2 (КДЕС Ред. 2)	103,4	97,9	106,3	100,7	3,4	-2,1	6,3	0,7
Воронежская область	Добыча полезных ископаемых	112,2	86,2	112	104,3	12,2	-13,8	11,9	4,3
	Обрабатывающие производства	110,1	108,6	106	97,7	10,1	8,6	5,9	-2,3
	Обеспечение электрической энергией, газом и паром	120,1	118,3	104,	99,9	20,1	18,3	4,0	-0,1
	Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	107,4	112,5	100,	94,4	7,4	12,5	0,0	-5,6
	Собирательная классификационная группировка видов экономической деятельности "Промышленность" на основе ОКВЭД2 (КДЕС Ред. 2)	111,3	110	106	98,	11,3	9,5	5,5	-2,0

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель темпа роста в Российской Федерации по совокупной классификационной группе «Промышленность» наблюдается в 2021 году — 106,3%, что, вероятно, связано с активным восстановлением экономики после пандемии; наименьший показатель — 97,9% в 2020 году, что отражает негативное влияние пандемии COVID-19 на промышленную деятельность; с 2020 по 2022 год в целом прослеживается восстановление темпов роста, хотя в 2022 году они не достигли уровня 2021 года; в Воронежской области наивысший темп роста промышленности зафиксирован в 2019 году — 111,3%; наименьшее значение — 98% в 2022 году, что, вероятно, объясняется влиянием геополитических событий и санкционного давления; наиболее заметное снижение темпа прироста наблюдается в 2020 году (9,5%), а в последующие годы фиксируется падение вплоть до отрицательного значения в 2022 году (-2,0%). Это указывает на замедление промышленного роста в регионе; на фоне

этого особенно выражены колебания в сфере «Обрабатывающие производства», где в 2021 году был резкий скачок (+9,5%), сменившийся падением в 2022 году (-4,1%).

Проведём расчёт темпа роста и темпа прироста инвестиций в машины, оборудование в общем объеме инвестиций в основной капитал. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики. Для вычислений используем формулы (1.1) и (1.2), результаты вычислений оформим в таблицу 4.

Таблица 4

Расчёт темпа роста и темпа прироста инвестиций в машины, оборудование в общем объеме инвестиций в основной капитал

Период	Темп роста, %		Темп прироста, %	
	2020	2021	2020	2021
Всего	105,51	113,95	5,51	13,95
Жилые здания и помещения	105,69	101,64	5,69	1,64
Здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель	102,98	112,44	2,98	12,44
Здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель	102,98	112,44	2,98	12,44
Машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь, и другие объекты	106,00	121,11	6,00	21,11
Машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь, и другие объекты	106,00	121,11	6,00	21,11
Объекты интеллектуальной собственности	129,98	124,88	29,98	24,88
Прочие	104,98	103,08	4,98	3,08

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: совокупный объём инвестиций продемонстрировал устойчивый рост: в 2020 году темп прироста составил 5,51%, а в 2021 — 13,95%, что говорит о восстановлении и росте инвестиционной активности в экономике; жилые здания и помещения показали рост в 2020 году (5,69%), но в 2021 году темп прироста снизился до 1,64%, что может свидетельствовать о насыщении рынка или перераспределении приоритетов в инвестиционной политике; здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель показали заметное увеличение: с 2,98% прироста в 2020 году до 12,44% в 2021 году, что говорит об активизации капитального строительства; инвестиции в машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь и другие объекты, продемонстрировали наиболее динамичный рост: с 6,00% в 2020 до 21,11% в 2021 году. Это может свидетельствовать о техническом перевооружении и модернизации производственного сектора; объекты интеллектуальной собственности стали лидером по темпу прироста: 29,98% в 2020 и 24,88% в 2021 году. Высокие значения указывают на увеличение вложений в НИОКР, программное обеспечение, патенты и другие нематериальные активы; прочие объекты также демонстрируют стабильный рост: 4,98% и 3,08% в 2020 и 2021 годах соответственно, что может включать вспомогательные инвестиции, не попадающие под другие категории.

Проведём анализ данных о доле продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики, таблица 5.

Таблица 5

Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте

Российская Федерация		
Период	Единица измерения	Значение показателя за год
2005	процент	21,2
2006	процент	21,4
2007	процент	22,5

2008	процент	22,8
2009	процент	24,4
2010	процент	22,8
2011	процент	19,7
2012	процент	20,3
2013	процент	21,1
2014	процент	21,8
2015	процент	21,4
2016	процент	22,1

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель зафиксирован в 2009 году (24,4%). Это может быть связано с антикризисными мерами, направленными на поддержку наукоёмкого сектора в ответ на мировой финансовый кризис 2008 года; наименьший показатель относится к 2011 году (19,7%). Снижение может быть связано с недостаточным финансированием и структурными трудностями в развитии высокотехнологичных отраслей; в период с 2005 по 2009 год наблюдается устойчивый рост доли высокотехнологичной продукции в ВВП, что может свидетельствовать о позитивных структурных сдвигах в экономике; в 2010–2012 годах показатель снижается, что может указывать на спад инвестиционной активности или переориентацию экономики на другие сектора; с 2013 по 2016 годы отмечается умеренный рост и стабилизация показателя в пределах 21,1–22,4%, что говорит о частичной адаптации отраслей к внутренним и внешним условиям.

Проведём анализ данных об уровне инфляции. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики, таблица 6.

Таблица 6

Индексы потребительских цен на товары и услуги

		2020	2021	2022	2023
		январь	январь	январь	январь
		Период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года	Период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года	Период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года	Период с начала года к соответствующему периоду предыдущего года
Российская Федерация	Все товары и услуги	102,42	105,19	108,73	
	Все товары	102,29	106,1	110	
Воронежская область	Все товары и услуги	102,32	106,85	109,57	112,21
	Все товары	101,84	107,87	111,79	112,02

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель отмечен в январе 2023 года по Воронежской области — 112,21% (для всех товаров). Это может быть связано с ростом инфляционного давления, последствиями санкционного давления, логистическими сбоями и общим подорожанием импортируемых компонентов и товаров; наименьший показатель наблюдается в январе 2020 года по Российской Федерации — 102,29% (по всем товарам). Это может свидетельствовать о стабильной ценовой ситуации до начала пандемии коронавируса и до экономических потрясений; в период с 2020 по 2022 год наблюдается устойчивый рост потребительских цен как по РФ, так и по Воронежской области, что может быть связано с пандемией COVID-19, нарушениями цепочек поставок и ростом издержек; рост в 2022 году (например, 110,9% по

товарам в Воронежской области) может быть также объяснён влиянием внешнеполитических факторов, таких как начало специальной военной операции и последующие санкции; увеличение индекса в 2023 году подтверждает продолжающееся инфляционное давление и необходимость адаптации как бизнеса, так и населения к новым экономическим условиям.

Проведём анализ данных о доле организаций, осуществляющих технологические инновации. За основу возьмём табличные данные, представленные на сайте Федеральной службе государственной статистики, таблица 7.

Таблица 7

Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в общем числе обследованных организаций

Период	2020		2021		2022	
Классификатор объектов территориально-административного деления	Российская Федерация	Воронежская область	Российская Федерация	Воронежская область	Российская Федерация	Воронежская область
Добыча полезных ископаемых	9,45	20	10,3		10,03	
Обрабатывающие производства	29,2	36	28,49	26,9	27,69	22,33
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	6,46	2,56	6,08	10,26	5,52	5,13

Исходя из представленной информации, становится возможным сделать вывод: наивысший показатель наблюдается в 2020 году по Российской Федерации в обрабатывающих производствах (29,2%) и в 2020 году по Воронежской области в добыче полезных ископаемых (20%). Это может быть связано с адаптацией экономики к последствиям пандемии коронавируса и попытками стимулирования промышленного и сырьевого секторов; в 2021 году по большинству показателей наблюдается рост, что может быть связано с восстановлением состояния экономики после ограничений, вызванных пандемией коронавируса. Особенно заметен рост в сфере водоснабжения, водоотведения и утилизации отходов по Воронежской области — до 10,26%; наименьшие значения зафиксированы в 2020 году в сфере водоснабжения и утилизации отходов по Воронежской области (2,56%), что может указывать на снижение инвестиций и приоритетности коммунальной отрасли на фоне кризиса; в 2022 году прослеживается общее снижение показателей как по Российской Федерации, так и по Воронежской области, особенно в обрабатывающих производствах (до 27,69% и 22,33% соответственно). Это падение может быть связано с началом специальной военной операции и последовавшими за этим санкциями, что оказало давление на все отрасли экономики.

Заключение

Проведённый анализ ключевых показателей свидетельствует о положительных тенденциях в обеспечении экономической безопасности России. Совокупный объём инвестиций устойчиво растёт, особенно в капитальное строительство, оборудование и объекты интеллектуальной собственности, что отражает приоритеты государства в техническом перевооружении, инновационном развитии и модернизации экономики. Однако снижение темпов прироста в жилищном строительстве и интеллектуальной собственности в 2021 году относительно 2020 указывает на необходимость корректировки инвестиционной политики и фокусировки на стабилизации этих направлений. В целом выявленные темпы роста и распределение инвестиций позволяют говорить о благоприятных перспективах

развития экономической безопасности при условии дальнейшего устранения структурных угроз и поддержки высокотехнологичных отраслей.

Список литературы

1. Смородина, Е. П. Стратегические направления повышения эффективности госкорпораций / Е. П. Смородина, Д. В. Де-Жорж // Цифровая и отраслевая экономика. – 2025. – № 4(40). – С. 95-101.
2. Головин С.В., Луценко М.С., Шендрикова О.О. К вопросу осуществления контроля закупок товаров, работ и услуг организаций коммерческого и государственного сектора экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – №. 4. – С. 15-29. Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-osuschestvleniya-kontrolya-zakupok-tovarov-rabot-i-uslug-organizatsiy-kommercheskogo-i-gosudarstvennogo-sektora-ekonomiki> (дата обращения 11.05.2025)
3. Уваров В. И., Силенко А. Н. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №. 1-2 (119). – С. 191-193. Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-prioritety-razvitiya-gosudarstvennyh-korporatsiy-rossiyskoy-ekonomiki-v-sovremennyh-usloviyah/viewer> (дата обращения 10.05.2025)

References

1. Smorodina, E. P. Strategic Directions for Improving the Efficiency of State Corporations / E. P. Smorodina, D. V. De-George // Digital and Industrial Economics. - 2025. - No. 4 (40). - Pp. 95-101.
2. Golovin, S. V., Lutsenko, M. S., Shendrikova, O. O. On the Issue of Implementing Control over the Procurement of Goods, Works, and Services of Organizations in the Commercial and Public Sectors of the Economy // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. - 2020. - No. 4. - Pp. 15-29. Text: electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-osuschestvleniya-kontrolya-zakupok-tovarov-rabot-i-uslug-organizatsiy-kommercheskogo-i-gosudarstvennogo-sektora-ekonomiki> (accessed 11.05.2025)
3. Uvarov V. I., Silenko A. N. STRATEGIC ANALYSIS: THEORY AND PRACTICE // Economics and Business: Theory and Practice. - 2025. - No. 1-2 (119). - P. 191-193. Text: electronic. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-prioritety-razvitiya-gosudarstvennyh-korporatsiy-rossiyskoy-ekonomiki-v-sovremennyh-usloviyah/viewer> (accessed 10.05.2025)

**ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА**

А.В. Красникова

*Воронежский государственный технический университет
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье рассматривается влияние политики импортозамещения на эффективность деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса. В ходе исследования определено, что импортозамещение необходимо для обеспечения технологической независимости, безопасности и устойчивости оборонного потенциала государства. Автором определены критические важные функции для развития предприятий ОПК в целях повышения эффективности деятельности. В работе определено, что одним из инструментов повышения эффективности деятельности предприятий ОПК выступает импортозамещение. Выявлены принципиальные различия импортозамещения в оборонно-промышленном комплексе и гражданских отраслях России по ключевым аспектам: цель, сроки и жёсткость требований, управление и заказчик, источники и механизмы финансирования, диверсификация и конверсия, производственная и управленческая культура. В статье определено, что проблемы импортозамещения в российском оборонно-промышленном комплексе носят системный характер, затрагивая кадровый потенциал, финансирование, технологические цепочки и нормативное регулирование.

Ключевые слова: предприятие оборонно-промышленного комплекса, импортозамещение, политика импортозамещения.

**THE IMPACT OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY ON EFFICIENCY
ACTIVITIES OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES
THE COMPLEX**

A.V. Krasnikova

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The article examines the impact of import substitution policy on the efficiency of enterprises in the military-industrial complex. The study determined that import substitution is necessary to ensure technological independence, security, and sustainability of the state's defense capabilities. The author identified critical functions for the development of military-industrial complex enterprises in order to improve their efficiency. The study concluded that import substitution is an effective tool for improving the efficiency of military-industrial complex enterprises. The article identifies the fundamental differences in import substitution in the military-industrial complex and civilian sectors of Russia in terms of key aspects: goal, deadlines, and stringency of requirements, management and customer, sources and mechanisms of financing, diversification and conversion, and production and management culture. The article determines that the problems of import substitution in the Russian military-industrial complex are systemic and affect.

Keywords: the enterprise of the military-industrial complex, import substitution, import substitution policy.

Введение

Для российских предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) нарастающие геополитические угрозы, санкции и ограничения в доступе к иностранным технологиям сделали достижение технологического суверенитета и устойчивости критической задачей. Ключевым инструментом в её решении выступает политика импортозамещения [7].

Импортозамещение – это выращивание отечественных производств, способных полностью или частично заменить импортные товары отечественной продукцией со схожим функционалом, что сопровождается изменением товарной структуры импорта [3]. Его стратегическая цель – создание конкурентоспособной отечественной промышленности, продукция которой будет востребована как внутри страны, так и на внешних рынках. В контексте ОПК импортозамещение представляет собой целенаправленную деятельность государства и компаний по отказу от иностранных компонентов, технологий и сырья в пользу отечественных. Это необходимо для обеспечения технологической независимости, безопасности и устойчивости оборонного потенциала. Суть процесса заключается в создании условий для замены критически важного импорта (например, электронных компонентов, специализированных материалов) собственными разработками или локализованными производствами. Речь идёт не о простой «подмене», а о глубокой трансформации научно-производственной и логистической инфраструктуры предприятий.

Исследователи Курбанов А.Х., Наружный В.Е., Князьнеделин Р.А. отмечают, что программы импортозамещения в ОПК должны напрямую способствовать росту конкурентоспособности России и требуют новых подходов к оценке их эффективности с учётом отраслевой специфики [1,5]. Зарубежный опыт, как показал в своём анализе Шамхалов Ф.И., также подтверждает важность комплексной оценки такой политики и адаптации успешных практик к российским условиям [11]. Кроме того, как подчёркивается в ряде работ, импортозамещение является не только вынужденной мерой, но и стимулом для инновационного развития отрасли [12].

Таким образом, изучение влияния политики импортозамещения в ОПК на эффективность деятельности представляет собой актуальную задачу, от решения которой зависит укрепление технологической независимости страны.

Методика исследования

Повышение эффективности деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) для его развития является фундаментальным и многогранным. Это не просто бюрократическая процедура, а ключевой инструмент стратегического управления, адаптированный к специфике сектора [2].

В контексте ОПК повышение эффективности выполняет несколько критически важных функций для развития:

1. Балансировка двойственной миссии – предприятия ОПК работают в условиях уникального противоречия. С одной стороны необходимо обеспечить национальную безопасность страны за счет производства продукции с высочайшими тактико-техническими характеристиками и выполнение госзаказа в срок, а с другой стороны обеспечить приемлемый уровень рентабельности производства [2].

2. Оптимизация управления государственными ресурсами. Государство является основным заказчиком и инвестором в ОПК. Повышение эффективности позволяет принимать обоснованные решения о бюджетном финансировании (на НИОКР, модернизацию, господдержку), контролировать исполнение госконтрактов не только по срокам, но и по критериям стоимости, инновационности, качества, оценивать отдачу от государственных инвестиций.

3. Стимулирование инновационного развития [12].

4. Повышение конкурентоспособности и выход на глобальные рынки. Экспорт вооружений – важный источник дохода и политического влияния. Эффективное предприятие ОПК должно быть конкурентоспособно на мировом рынке.

5. Совершенствование корпоративного управления и операционной деятельности [6].

6. Интеграция в национальную технологическую и экономическую систему. Развитие ОПК – драйвер для всей промышленности.

Одним из инструментов повышения эффективности деятельности предприятий ОПК выступает импортозамещение.

Импортозамещение в оборонно-промышленном комплексе и гражданских отраслях России имеет принципиальные различия в приоритетах, механизмах, источниках финансирования и критериях успеха. На основе анализа работ специалистов в области импортозамещения [2, 4, 6, 8, 9, 10], автором сформулированы отличия импортозамещения в оборонно-промышленном комплексе от аналогичных процессов в гражданских отраслях.

Его специфика определяется следующими ключевыми факторами, представленными в табл. 1.

Таблица 1

Принципиальные различия импортозамещения в оборонно-промышленном комплексе и гражданских отраслях России

Ключевые аспекты	Оборонно-промышленный комплекс	Гражданские отрасли
1. Основная цель	Гарантированное обеспечение обороноспособности и технологического суверенитета государства. Точное выполнение гособоронзаказа (ГОЗ) — приоритет	Экономическая целесообразность, устойчивость развития и прибыльность. Повышение конкурентоспособности на рынке
2. Сроки и жёсткость требований	Крайне сжатые сроки и высокая ответственность. Задачи диктуются конкретными проектами ГОЗ и внешними вызовами. Допуск к работе требует специальных лицензий (ФСТЭК, ФСБ)	Более гибкие сроки. Определяются рыночной конъюнктурой, возможностями инвестирования и стратегией компании
3. Управление и заказчик	Жёсткое централизованное планирование. Основной заказчик и инвестор — государство в лице Минобороны и профильных госкорпораций (Ростех, Росатом и др.)	Рыночное регулирование с элементами господдержки. Заказчики — частный бизнес и государство как потребитель товаров/услуг. Роль госпрограмм (например, нацпроектов) значительна, но не тотальна
4. Критерии успеха	Выполнение ТЗ и сроков ГОЗ любой ценой. Требования к надёжности и характеристикам продукции часто преобладают над экономической эффективностью	Соотношение цена/качество, рентабельность, доля рынка. Конечный продукт должен быть конкурентоспособен по стоимости и потребительским свойствам
5. Источники и механизмы финансирования	Бюджетное финансирование ГОЗ, целевые госпрограммы, льготные кредиты от опорных банков (ПСБ). Риски в основном несёт государство	Смешанное финансирование: собственные средства, рыночные кредиты, венчурные инвестиции, субсидии и льготы в рамках нацпроектов
6. Производственная и управленческая	Закрытость, секретность, строгая иерархия, ориентация на специфические нормы (военные стандарты). Слабо	Ориентация на клиента, гибкость, открытость рыночным инновациям, скорость принятия

культура	развиты компетенции в маркетинге и работе на конкурентном рынке	решений. Менеджмент нацелен на снижение издержек и повышение эффективности
7. Диверсификация и конверсия	Диверсификация (выпуск гражданской продукции) — сложная, но стратегическая задача, часто требующая создания отдельных производств или СП с частными инвесторами. Конверсия исторически имела переменный успех	Диверсификация — естественная рыночная стратегия для снижения рисков и захвата новых ниш. Не имеет институциональных барьеров, характерных для ОПК

Проблемы импортозамещения в российском оборонно-промышленном комплексе носят системный характер, затрагивая кадровый потенциал, финансирование, технологические цепочки и нормативное регулирование:

1. Острый дефицит квалифицированных кадров. Проблема заключается в нехватке инженеров, конструкторов и рабочих, особенно в высокотехнологичных областях, также в нарушении преемственности знаний между поколениями.

2. Сложности с финансированием и господдержкой. В Российской Федерации разработано много программ поддержки (льготные кредиты, ФРП), однако, но они сложны и плохо скоординированы.

3. Глубокая технологическая зависимость. В настоящее время самой сложной задачей является замещение комплектующих из стран НАТО.

4. Системные и правовые барьеры. Несовершенство законодательства об интеллектуальной собственности (государство получает права на разработки), снижает мотивацию к инновационным разработкам.

Несмотря на проблемы, государство создаёт механизмы для стимулирования импортозамещения и диверсификации в ОПК:

- целевое финансирование. ПСБ как опорный банк ОПК формирует портфель проектов по диверсификации, предлагая льготное кредитование;
- создание центров компетенций. Например, совместный центр ПСБ и «Росатома» для аутсорсинга учетных функций для предприятий ОПК;
- технологический трансфер — активно продвигается диффузия высоких технологий из ОПК в гражданский сектор (концепция «военно-гражданской интеграции»).

Результаты исследования

Результаты проводимого исследования позволили утвердиться во мнении о важности и значимости разработки политики импортозамещения. Политика импортозамещения остается для России безальтернативным и стратегически важным курсом, однако ее реализация сопряжена с необходимостью решения глубоких структурных проблем экономики, требующих времени, крупных инвестиций и концентрации интеллектуальных ресурсов.

Таким образом, импортозамещение дает оборонно-промышленным предприятиям ряд преимуществ:

- повышение уровня экономической безопасности страны;
- рост показателей экономического развития;
- увеличение количества рабочих мест на предприятиях;
- повышение уровня технического прогресса;
- сохранение валютной выручки внутри страны и как следствие рост валютных резервов и улучшение торгового баланса страны;
- переход от производства простых товаров к наукоемкой и высокотехнологичной продукции путем повышения уровня развития производства и технологий.

Заключение

Таким образом, импортозамещение в ОПК – это не рыночная, а мобилизационная задача, реализуемая по воле государства с приоритетом гарантий безопасности над коммерцией. Это сложный процесс создания замкнутых, технологически суверенных производственных цепочек под жестким контролем, требующий колоссальных ресурсов, времени и координации между наукой, промышленностью и военными заказчиками. Успех здесь измеряется не прибылью, а достижением технологической независимости в производстве конкретных типов вооружений.

Список литературы

1. Князьнеделин Р.А., Курбанов А.Х., Плотников В.А. Специфика оборонно-промышленного комплекса как объекта государственной промышленной политики в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2013. № 8(37). С. 100-107. – EDN QOYXIJ.
2. Косолапова А.Л. Оценка эффективности предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях импортозамещения // Экономинфо. 2025. Т. 20, № 4. С. 35-45. – EDN GAUSJX.
3. Кузьминов Я.И. Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра // [ВЭБ.РФ] 2025. Режим доступа: <https://www.hse.ru/news/expertise/814559899.html> обращения 14.12.2025).
4. Модернизация предприятий оборонно-промышленного комплекса / А. М. Батьковский, Н. С. Ефимова, П. В. Кравчук [и др.]. Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2025. 296 с. ISBN 978-5-907965-90-4. DOI 10.31483/a-10776. EDN MYNXFC.
5. Наружный В.Е., Князьнеделин Р.А., Насонов С.В. Обоснование цикла формирования импортозамещающих производственных цепочек в оборонно-промышленном комплексе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 3. С. 76-86. EDN CDXGJX.
6. Савватеев В.А., Стрижанов И.А., Луценко М.С. Проблемы развития импортозамещающих инноваций в промышленности // Экономика и предпринимательство. 2020. № 8(121). С. 215-222. EDN: [HLHPNU](#)
7. Смирнов С.А., Галий Е.А. Импортозамещение как стимул развития оборонно-промышленного комплекса // Молодой ученый. 2022. № 49(444). С. 99-103. EDN AITHJP.
8. Смотрова Т.И., Шендрикова О.О. Оценка возможностей реализации программ импортозамещения в Воронежской области // Актуальные проблемы развития отраслевых рынков: национальный и региональный уровень: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Воронеж, 06 апреля 2023 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. С. 178-182. – EDN NTQUFP.
9. Толкачев С., Тепляков А. Импортозамещение в России: необходимость системно-стратегического подхода // Экономист. 2017. № 8. С. 47-66. – EDN UPNNOY.
10. Чернышева Г.Н., Ивашина Т.Б., Савич Ю.А. Современное состояние оборонно-промышленного комплекса России // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 1(64). С. 134-142. DOI 10.22394/1997-4469-2024-64-1-134-142.
11. Шамхалов, Ф. И. Опыт импортозамещения продукции оборонной промышленности в зарубежных странах // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2010. № 1-1. С. 256-269. EDN MVEBFL.
12. Шевченко Е.А., Красникова А.В. Разработка инновационной политики наукоемкого предприятия в условиях импортозамещения // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск,

21–22 ноября 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 131-136. EDN VKACNW.

Reference

1. Knyaznedelin R.A., Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. Specifics of the military-industrial complex as an object of state industrial policy in modern conditions // Economics and entrepreneurship. 2013. No. 8(37). pp. 100-107. – EDN KOISID.
2. Kosolapova A.L. Evaluation of the effectiveness of enterprises of the military-industrial complex in the context of import substitution // Econoinfo. 2025. Vol. 20, No. 4. pp. 35-45. – EDN GAUSJEKS.
3. Kuzminov Ya.I. Import substitution in the Russian economy: yesterday and tomorrow // [WEB.Russian Federation] 2025. Access mode: <https://www.hse.ru/news/expertise/814559899.html> published on 12/14/2025).
4. Modernization of enterprises of the military-industrial complex / A.M. Batkovskiy, N. S. Efimova, P. V. Kravchuk [et al.] Cheboksary : Limited Liability Company Publishing House Wednesday, 2025. 296 p. ISBN 978-5-907965-90-4. DOI 10.31483/a-10776. Edited by MYNXFC.
5. Vneshny V.E., Knyaznedelin R.A., Nasonov S.V. Substantiation of the cycle of formation of import-substituting production chains in the military-industrial complex // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2019. No. 3. pp. 76-86. EDN CDXGJX.
6. Savvateev V.A., Strizhanov I.A., Lutsenko M.S. Problems of development of import-substituting innovations in industry // Economics and entrepreneurship. 2020. No. 8(121). pp. 215-222. EDN: HLHPNU
7. Smirnov S.A., Galiy E.A. Import substitution as an incentive for the development of the military-industrial complex // Young Scientist. 2022. No. 49(444). pp. 99-103. EDN ITYPE.
8. Smotrova T.I., O Shendrikova.O. Assessment of the possibilities of implementing import substitution programs in the Voronezh region // Actual problems of development of industry markets: national and regional level: collection of articles of the VII Scientific and Practical International Conference, Voronezh, April 06, 2023. Voronezh: Scientific Book Publishing and Printing Center, 2023. pp. 178-182. EDN NTQUFP.
9. Tolkachev S., Teplyakov A. Import substitution in Russia: the need for a systemic and strategic approach // The Economist. 2017. No. 8. pp. 47-66. – EDN APNOI.
10. Chernysheva G.N., Ivashinina T.B., Savich Yu.A. The current state of the Russian military-industrial complex // Region: systems, economics, management. 2024. No. 1(64). pp. 134-142. DOI 10.22394/1997-4469-2024-64-1-134-142.
11. Shamkhalov, F. I. Experience of import substitution of defense industry products in foreign countries // Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences. 2010. No. 1-1. pp. 256-269. EDN MWEBFL.
12. Shevchenko E.A., Krasnikova A.V. Development of innovation policy of a high-tech enterprise in the context of import substitution // The strategy of socio-economic development of society: managerial, legal, economic aspects : collection of scientific articles of the 14th International Scientific and Practical Conference, Kursk, November 21-22, 2024. Kursk: CJSC "University Book", 2024. pp. 131-136. EDN VKAKNV.

**АРХИТЕКТУРА ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В ВЕРТИКАЛЬНО
ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАЦИИ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ**

Э. А. Мальцева¹, М. С. Агафонова¹, В.А. Складов², А.В. Складов²

¹Воронежский экономико-правовой институт,

г. Воронеж, Россия

²Национальный исследовательский центр телекоммуникаций

им. Кривошеева М.И.,

г. Москва, Россия

Аннотация. В научной статье рассматривается проблема формирования эффективной архитектуры инновационной системы в рамках вертикально интегрированных корпораций (ВИК). Актуальность темы обусловлена необходимостью для крупных, сложно организованных структур сохранять гибкость и скорость реакции на технологические вызовы цифровой эпохи. В исследовании анализируются ключевые организационные модели управления инновациями (централизованная, децентрализованная, хабо-споковая), их преимущества и недостатки в контексте ВИК. Особое внимание уделяется специфическим барьерам, таким как бюрократическая инерция, разрозненность подразделений и сложность коммерциализации НИОКР. На основе сравнительного анализа делается вывод о предпочтительности гибридных (сетевых) моделей, сочетающих стратегическое централизованное видение с оперативной автономией отдельных бизнес-единиц и интеграцией с внешними источниками знаний. Предложены практические рекомендации по адаптации архитектуры инновационной системы. В работе сделаны аналитические выводы.

Ключевые слова: вертикально интегрированная корпорация (ВИК), инновационная система, архитектура инноваций, организационная модель, управление НИОКР, централизация, децентрализация, сетевые структуры, цифровая трансформация.

**ARCHITECTURE OF THE INNOVATION SYSTEM IN A VERTICALLY
INTEGRATED CORPORATION: SEARCH FOR THE OPTIMAL
ORGANIZATIONAL MODEL**

E. A. Maltseva¹, M. S. Agafonova¹, V.A. Sklyarov², A.V. Sklyarov²

¹Voronezh Institute of Law and Economics,

Voronezh, Russia

²National Telecommunications Research Center named after Krivosheeva M.I.,

Moscow, Russia

Abstract. The study examines the problem of forming an effective architecture of the innovation system within vertically integrated corporations (VICs). The relevance of the topic is due to the need for large, complexly organized structures to maintain flexibility and speed of response to the technological challenges of the digital era. The article analyzes the key organizational models of innovation management (centralized, decentralized, hub-and-spoke), their advantages and disadvantages in the context of VICs. Particular attention is paid to specific barriers such as bureaucratic inertia, disunity of departments and the complexity of commercialization of R&D. Based on a comparative analysis, a conclusion is made about the preference for hybrid (network) models that combine strategic centralized vision with operational autonomy of individual business units and integration with external sources of knowledge. Practical recommendations for adapting the architecture of the innovation system are proposed.

Keywords: vertically integrated corporation (VIC), innovation system, innovation architecture, organizational model, R&D management, centralization, decentralization, network structures, digital transformation.

Введение

В современной глобальной экономике, характеризующейся неопределенностью и быстрой сменой технологических парадигм, способность к систематическим инновациям становится ключевым фактором устойчивого конкурентного преимущества. Для вертикально интегрированных корпораций (ВИК), обладающих сложной иерархической структурой, охватывающей всю цепочку создания стоимости от сырья до конечного продукта, задача построения эффективной инновационной системы является особенно актуальной [1]. С одной стороны, их масштаб и ресурсы создают потенциал для масштабных долгосрочных исследований и разработок (НИОКР). С другой – внутренняя бюрократия, жесткие регламенты и «силосный» принцип работы подразделений могут серьезно тормозить генерацию и внедрение новых идей, делая корпорацию уязвимой перед более гибкими конкурентами и стартапами.

Таким образом, возникает центральная проблема: как совместить преимущества масштаба и координации, присущие ВИК, с необходимой для инноваций гибкостью, скоростью и предпринимательским духом? Решение этой проблемы лежит в плоскости выбора и построения оптимальной организационной архитектуры инновационной системы. Целью данной статьи является анализ существующих моделей управления инновациями в ВИК и обоснование направлений для поиска оптимальной архитектуры, соответствующей вызовам цифровой экономики.

В качестве методологической основы использовались сравнительный анализ научных публикаций и кейсов российских и международных корпораций, а также структурно-функциональный подход к оценке организационных моделей.

Методика исследования

Вертикально интегрированные корпорации традиционно строили свои инновационные процессы вокруг централизованных научно-исследовательских институтов или департаментов (R&D центров). Эта централизованная модель обеспечивает концентрацию ресурсов, синергию знаний и четкое стратегическое планирование в области НИОКР. Однако на практике она часто страдает от отрыва от реальных потребностей рынка и отдельных бизнес-единиц, длительных циклов утверждения инициатив и слабой мотивации к быстрой коммерциализации результатов [2].

В противовес ей существует децентрализованная модель, где ответственность за инновации распределена по профит-центрам или дочерним предприятиям. Это приближает разработки к потребителю, повышает гибкость и скорость. Однако такая модель может привести к дублированию функций, разрозненности усилий, невозможности реализовать крупные междисциплинарные проекты и потере стратегического фокуса на прорывных инновациях.

Промежуточным вариантом является «хабо-споковая» (hub-and-spoke) модель, предполагающая наличие центрального координирующего звена («хаба»), которое задает стратегию, распределяет ресурсы и аккумулирует ключевые компетенции, в то время как периферийные подразделения («споки») занимаются прикладными разработками и адаптацией под локальные рынки [3].

Сравнительная характеристика моделей выявляет их ключевые различия. По фокусу инноваций: централизованная модель ориентирована на прорывные, долгосрочные НИОКР; децентрализованная – на прикладные, улучшающие инновации под нужды конкретной бизнес-единицы; хабо-споковая сочетает стратегические задачи (на уровне хаба) и

оперативные (на уровне спокв). Скорость принятия решений максимальна в децентрализованной модели благодаря автономии подразделений, минимальна в централизованной из-за многоуровневого согласования и умеренна в гибридной модели, где ключевые решения согласуются с хабо. Связь с рынком наиболее прямая и сильная при децентрализации, ослабленная – при централизации и опосредованная через «спокв» – в хабо-споквовой модели. Эффективность использования ресурсов высока в централизованной модели за счет синергии и масштаба, может быть низкой в децентрализованной из-за возможного дублирования и является оптимальной в гибридной модели за счет стратегического распределения. Наконец, организационная гибкость низка в иерархических централизованных структурах, высока в децентрализованных и может варьироваться от умеренной до высокой в гибридной архитектуре.

Современный тренд, усиленный цифровизацией, смещается в сторону сетевых или открытых инновационных моделей. Архитектура такой системы предполагает, что ВИК действует не как замкнутая система, а как интегратор и координатор инновационных потоков. Это включает в себя создание корпоративных венчурных фондов, акселераторов для стартапов, партнерство с университетами и научными центрами, формирование экосистем вокруг своего продукта. Задача корпорации в этом случае – не обязательно разрабатывать все технологии внутри, а эффективно находить, отбирать и интегрировать их в свои бизнес-процессы [4].

Постановка задачи

Построение оптимальной архитектуры инновационной системы для ВИК требует решения комплекса взаимосвязанных задач организационного проектирования. Во-первых, необходимо определить баланс между централизацией стратегического управления инновационным портфелем и децентрализацией оперативной деятельности по их внедрению. Этот баланс должен быть динамичным и зависеть от типа инновации (прорывная vs улучшающая) и отраслевого контекста.

Во-вторых, требуется создать эффективные механизмы горизонтального взаимодействия между разными подразделениями корпорации (производство, R&D, маркетинг, продажи) для преодоления функциональной разобщенности («силосности»). Это может быть достигнуто через формирование кросс-функциональных проектных команд, внедрение сквозных метрик (KPI) и цифровых платформ для коллаборации.

В-третьих, ключевой задачей является интеграция внутренних инновационных процессов с внешней средой. Архитектура должна предусматривать «точки входа» и стандартные процедуры для работы со стартапами, малыми инновационными предприятиями, научным сообществом. Это требует разработки понятных правил интеллектуальной собственности, моделей финансирования и пилотирования совместных проектов [5].

Наконец, необходимо встроить в архитектуру систему мотивации, поощряющую предпринимательское поведение, принятие обоснованных рисков и генерацию идей на всех уровнях организационной иерархии, одновременно минимизируя бюрократические барьеры для быстрых экспериментов.

Результаты исследования

Результаты проводимого исследования На основе анализа лучших практик можно предложить следующий комплексный подход к формированию архитектуры инновационной системы для ВИК:

1. Принятие гибридной (сетевой) модели за основу. Стратегический центр (хаб) в лице головного научно-технического совета или корпоративного инновационного центра отвечает за формирование технологической стратегии, управление портфелем прорывных проектов, развитие ключевых компетенций и партнерств. Бизнес-единицы (спокв) получают

автономию в запуске улучшающих инноваций и пилотных проектов, непосредственно связанных с их рынками.

2. Создание сквозных структур. Для реализации междисциплинарных проектов следует формировать временные проектные команды (task forces) с выделенным бюджетом и полномочиями, подотчетные напрямую топ-менеджменту. Это позволяет обойти бюрократические процедуры линейных подразделений.

3. Развитие экосистемного подхода. Корпорации необходимо активно создавать или входить в существующие инновационные экосистемы. Инструментами здесь являются: корпоративный венчурный фонд для инвестиций в перспективные стартапы; акселерационные программы; технологические конкурсы (open innovation challenges); создание платформенных решений с открытыми API для привлечения сторонних разработчиков [6].

4. Внедрение культуры, поддерживающей инновации. Это включает в себя изменения в системе KPI (включение показателей по экспериментам, скорости вывода продукта, количеству внедренных идей), программы внутреннего предпринимательства (интрапренерства), обучение сотрудников методам agile и lean startup, а также толерантность к неудачам при обоснованных экспериментах.

Примером успешной адаптации в России может служить опыт ГК «Росатом», который, сохраняя централизованное управление прорывными технологиями в ядерной энергетике, активно развивает сеть инновационных центров и стартап-студий для работы над смежными цифровыми и новыми материалами, привлекая внешние команды [7]. Другой пример – ПАО «Сбербанк», трансформировавшийся из классической иерархии в экосистему, где инновации генерируются как централизованно (в SberAI, SberDevices), так и в автономных бизнес-вертикалях, и через активную инвестиционную деятельность в технологические компании.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Для вертикально интегрированных корпораций в современных условиях оптимальной является не чистая централизованная или децентрализованная модель, а гибкая гибридная (сетевая) архитектура инновационной системы. Она должна комбинировать стратегическое централизованное видение с оперативной автономией подразделений и глубокой интеграцией с внешней инновационной средой.

2. В качестве практических рекомендаций для менеджмента ВИК предлагается:

- Провести аудит текущей организационной модели управления инновациями, выявив «узкие места» и барьеры.
- Разработать и формализовать принципы гибридной модели, четко распределив роли и зоны ответственности между корпоративным центром и бизнес-единицами.
- Внедрить институт кросс-функциональных проектных команд под конкретные стратегические инициативы.
- Создать или усилить подразделение/функцию, ответственные за работу с внешней инновационной средой (венчурные инвестиции, партнерства с наукой, open innovation).
- Инициировать программу изменений корпоративной культуры, направленную на поощрение экспериментирования, предпринимательства и коллаборации.

3. Построение эффективной архитектуры инновационной системы – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс адаптации. Способность ВИК к такой организационной эволюции становится критически важным активом, определяющим ее долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость в условиях цифровой трансформации.

Список литературы

1. Чесбро, Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2022. – 336 с.
2. Тидд, Дж., Бессант, Дж. Управление инновациями: интеграция технологических, рыночных и организационных изменений / Дж. Тидд, Дж. Бессант. – М.: Вильямс, 2021. – 768 с.
3. Гаврилова, Е.В. Модели управления инновационной деятельностью в интегрированных корпоративных структурах / Е.В. Гаврилова // Инновации. – 2023. – № 4 (282). – С. 67-75.
4. Иванова, А.А. Сетевые формы организации инновационной деятельности в промышленных холдингах / А.А. Иванова // Российское предпринимательство. – 2022. – Т. 23. – № 10. – С. 3125-3142.
5. Инновационная экосистема Госкорпорации «Росатом»: практика построения и управления: аналитический отчет. – М.: Росатом, 2023. – 89 с.
6. Васьяйчева, В.А. Модель цифровой трансформации системы управления инновационной деятельностью предприятия / В.А. Васьяйчева // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023.
7. Бизнес-модели в условиях цифровой экономики: адаптация традиционного бизнеса к новым технологическим реалиям / М. С. Агафонова, В. А. Скляр, С. В. Хорошилов, А. В. Скляр // Цифровая и отраслевая экономика. – 2025. – № 3(39). – С. 93-98.

References

1. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology / H. Chesbrough. – Harvard Business School Press, 2003.
2. Tidd, J., Bessant, J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change / J. Tidd, J. Bessant. – John Wiley & Sons, 2020.
3. Gavrilova, E.V. Models of Innovation Management in Integrated Corporate Structures / E.V. Gavrilova // Innovations. – 2023. – No. 4 (282). – Pp. 67-75.
4. Ivanova, A.A. Network Forms of Innovation Organization in Industrial Holdings / A.A. Ivanova // Russian Journal of Entrepreneurship. – 2022. – Vol. 23. – No. 10. – Pp. 3125-3142.
5. Innovation Ecosystem of the State Corporation "Rosatom": Practice of Building and Management: Analytical Report. – Moscow: Rosatom, 2023. – 89 p.
6. Vasyaycheva, V.A. Model of innovation management system digital transformation at the enterprise / V.A. Vasyaycheva // Vestnik of Samara University. Economics and Management. – 2023.
7. Business Models in the Digital Economy: Adapting Traditional Businesses to New Technological Realities / M. S. Agafonova, V. A. Sklyarov, S. V. Khoroshilov, and A. V. Sklyarov // Digital and Sectoral Economy. – 2025. – No. 3(39). – Pp. 93-98.

КОНСАЛТИНГ 4.0: ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ

Р.Н. Завьялов¹, М.С. Агафонова¹, В.А. Скляров², А.В. Скляров²

¹*Воронежский экономико-правовой институт,*

г. Воронеж, Россия

²*Национальный исследовательский центр телекоммуникаций*

им. Кривошеева М.И.,

г. Москва, Россия

Аннотация. В представленной работе исследуются процессы фундаментальной трансформации рынка консалтинговых услуг под воздействием концепции «Индустрия 4.0». Рассматриваются механизмы интеграции интеллектуальных алгоритмов и платформенных бизнес-моделей в традиционные экспертные практики. Проведен сопоставительный анализ классического подхода к консультированию и новой парадигмы «Консалтинг 4.0». Особое внимание уделено вопросам изменения ценностного предложения, автоматизации аналитических процедур и формированию гибридного интеллекта как основы конкурентоспособности современных консалтинговых структур. В статье анализируются вызовы, связанные с этикой использования данных и необходимостью пересмотра кадровых компетенций в условиях тотальной цифровизации отрасли.

Ключевые слова: Консалтинг 4.0, искусственный интеллект, платформенные решения, цифровая трансформация, экспертные системы, большие данные, инновационные практики, гибридный интеллект.

CONSULTING 4.0: INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND PLATFORM SOLUTIONS INTO INNOVATIVE PRACTICES

R.N. Zavialov¹, M. S. Agafonova¹, V.A. Sklyarov², A.V. Sklyarov²

¹*Voronezh Institute of Law and Economics,*

Voronezh, Russia

²*National Telecommunications Research Center named after Krivosheeva M.I.,*

Moscow, Russia

Abstract. This study examines the fundamental transformation of the consulting services market under the influence of the "Industry 4.0" concept. The mechanisms of integrating intelligent algorithms and platform business models into traditional expert practices are considered. A comparative analysis of the classical approach to consulting and the new "Consulting 4.0" paradigm is carried out. Special attention is paid to the issues of changing the value proposition, automating analytical procedures and forming hybrid intelligence as the basis for the competitiveness of modern consulting structures. The article analyzes the challenges associated with the ethics of data use and the need to revise personnel competencies in the context of total digitalization of the industry.

Keywords: Consulting 4.0, artificial intelligence, platform solutions, digital transformation, expert systems, big data, innovative practices, hybrid intelligence.

Введение

Глобальная экономическая система переживает период глубокой технологической реконфигурации, обусловленной развитием сквозных цифровых технологий. Отрасль профессиональных услуг, и, в частности, управленческий консалтинг, долгое время

считавшаяся областью исключительно человеческого мастерства и интуиции, сегодня оказывается в эпицентре масштабных преобразований. Концепция «Консалтинг 4.0» знаменует собой переход от трудоемких методов сбора и анализа данных к высокотехнологичным, масштабируемым решениям, основанным на алгоритмизации интеллектуального труда.

Актуальность темы исследования продиктована тем, что традиционные модели взаимодействия «консультант-клиент», базирующиеся на почасовой оплате и субъективной экспертизе, стремительно теряют эффективность. В условиях экспоненциального роста объемов информации (Big Data) и высокой неопределенности рынков, современные предприятия требуют предиктивной аналитики в реальном времени, что невозможно обеспечить без внедрения систем искусственного интеллекта (ИИ) и облачных платформ. Целью данной статьи является анализ структурных изменений в консалтинговой индустрии и определение векторов интеграции ИТ-решений в инновационные бизнес-практики.

Методика исследования

Современный консалтинг эволюционирует от «передачи знаний» к «предоставлению технологических преимуществ». В рамках Консалтинга 4.0 ключевым активом становится не только опыт конкретного специалиста, но и алгоритмический потенциал компании, позволяющий обрабатывать массивы неструктурированной информации. Платформенные решения в этом контексте выступают как инфраструктурная база, объединяющая заказчиков, экспертов и автоматизированные сервисы в единую экосистему [1].

Основной сдвиг происходит в области формирования ценности. Если в классической модели консультант тратил до 70% времени на сбор и первичную обработку данных, то применение ИИ-инструментов позволяет автоматизировать рутинные операции, высвобождая ресурс для стратегического проектирования и внедрения изменений.

Для наглядности проведем сравнение характеристик традиционного и инновационного консалтинга в таблице.

Таблица

Сравнительная характеристика традиционного консалтинга и Консалтинга 4.0

Критерий	Традиционная модель	Консалтинг 4.0
Метод работы	Эвристический, ручной анализ	Алгоритмический, предиктивный
Основа экспертизы	Личный опыт и интуиция	Гибридный интеллект (человек + ИИ)
Масштабируемость	Низкая (ограничена кадрами)	Высокая (платформенные решения)
Модель монетизации	Time & Material (почасовая)	Value-based / Subscription (подписка)
Взаимодействие	Периодические визиты, отчеты	Непрерывный мониторинг, DASH-панели

Внедрение платформенных решений позволяет трансформировать консалтинг из «элитарной» услуги в доступный инструмент для малого и среднего бизнеса. Платформы-агрегаторы (такие как Catalant или Comatch) используют алгоритмы машинного обучения для наиболее точного мэтчинга (сопоставления) задач клиента и компетенций независимых консультантов, что снижает транзакционные издержки и повышает качество итогового продукта [2].

Роль искусственного интеллекта в развитии института современного консалтинга

Современная трансформация консалтинга в формат «Консалтинг 4.0» опирается на институциональные и интеллектуальные основы, сформированные в постиндустриальной экономике. Традиционно консалтинг рассматривается как особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с оказанием высококвалифицированной профессиональной помощи экономическим субъектам в решении управленческих и организационных задач [3].

При этом знания выступают самостоятельным экономическим ресурсом, формируя рынок интеллектуальных услуг и создавая основу для развития инновационных консалтинговых практик.

В условиях цифровизации данная характеристика получает новое развитие: интеллектуальный капитал консалтинга усиливается за счёт технологий искусственного интеллекта, аналитических платформ и систем обработки больших данных. Если ранее ключевым ресурсом выступали компетенции и опыт консультантов, то в модели «Консалтинг 4.0» к ним добавляются алгоритмические инструменты, способные масштабировать экспертизу и ускорять выработку решений [4].

Институциональная роль консалтинга также сохраняет свою значимость. Он выполняет функции повышения производительности экономических агентов и снижения предпринимательских рисков. Интеграция ИИ-решений расширяет эти функции: прогнозная аналитика снижает стратегические риски, платформенные экосистемы уменьшают транзакционные издержки, а цифровые инструменты мониторинга повышают прозрачность управленческих процессов.

К числу базовых характеристик консалтинга относятся профессионализм, независимость и совещательный характер взаимодействия с клиентом. В цифровой парадигме они трансформируются:

- профессионализм усиливается за счёт гибридной экспертизы «человек + ИИ»;
- независимость поддерживается платформенной архитектурой данных;
- совещательный формат дополняется автоматизированными

рекомендательными системами.

Кроме того, консалтинг традиционно характеризуется инновационностью, междисциплинарностью и технологичностью. Именно эти свойства создают основу для перехода к «Консалтингу 4.0», где междисциплинарность расширяется за счёт data science, а технологичность — за счёт облачных платформ, цифровых двойников и интеллектуальных сервисов.

Таким образом, эволюция консалтинга в цифровую стадию представляет собой не разрыв с классической моделью, а её институциональное и технологическое развитие: от экспертно-знаниевой поддержки бизнеса — к платформенно-алгоритмической экосистеме управления инновациями.

Особенности адаптации малого и среднего консалтингового бизнеса

В то время как глобальные игроки обладают ресурсами для создания собственных закрытых экосистем, малые и средние консалтинговые компании (МСП) в России сталкиваются с рядом специфических ограничений. Основным барьером является дефицит финансовых ресурсов для приобретения или разработки сложных интеллектуальных систем, а также нехватка ИТ-инфраструктуры в регионах. Тем не менее, для данного сегмента открываются возможности за счёт использования облачных SaaS-решений и аутсорсинговых платформ, что позволяет реализовать преимущества цифровизации без масштабных капитальных затрат [5].

Статистические данные подтверждают наличие выраженной асимметрии: если крупные структуры активно инвестируют в цифровые инициативы, то лишь около 30% небольших предприятий в полной мере применяют современные системы управления отношениями с клиентами (CRM) и облачные вычисления. Для преодоления этого разрыва малым компаниям рекомендуется:

- **Использовать нишевую специализацию**, дополненную готовыми инструментами бизнес-аналитики.
- **Активно участвовать в программах государственной поддержки**, направленных на цифровую акселерацию бизнеса и получение грантов.

- **Формировать стратегические альянсы** с технологическими стартапами для совместного разделения рисков при внедрении инноваций.

Этические и правовые контуры Консалтинга 4.0

Переход к алгоритмизированному консультированию неизбежно сталкивается с проблемой регуляторных ограничений. Государственная политика в области цифровой экономики, включая законы о конфиденциальности данных и требования к кибербезопасности, создает как новые рамки, так и возможности для развития. Использование генеративного искусственного интеллекта в подготовке экспертных заключений требует внедрения интегрированных систем управления рисками, чтобы исключить компрометацию личной и коммерческой информации. Особую опасность представляет экспоненциальный рост угроз в цифровом пространстве. Потери российских предприятий от кибератак исчисляются колоссальными суммами, что делает защиту данных не просто техническим вопросом, а стратегическим императивом для сохранения доверия клиента. Разработка комплексной стратегии кибербезопасности и систематическое обучение персонала основам цифровой гигиены становятся обязательными элементами инновационной практики.

Трансформация человеческого капитала и корпоративной культуры

Успех Консалтинга 4.0 во многом зависит от преодоления внутреннего сопротивления изменениям. Переход от жесткой иерархии к сетевым и проектным структурам зачастую оказывается более сложной задачей, чем установка программного обеспечения. Необходимость ломать устоявшиеся процессы и перераспределять зоны ответственности нередко встречает неприятие как на уровне рядовых сотрудников, так и в управленческом звене.

Для формирования жизнеспособной инновационной среды организации должны:

1. **Создавать кросс-функциональные рабочие группы**, объединяющие отраслевых экспертов и специалистов в области анализа данных для реализации цифровых инициатив.
2. **Проводить аудит цифровой зрелости**, чтобы объективно оценивать готовность кадров к работе в новой парадигме и выявлять приоритеты обучения.
3. **Культивировать толерантность к контролируемым рискам**, поощряя апробацию новых подходов и пилотные проекты (например, внедрение чат-ботов для первой линии поддержки).

Систематические инвестиции в повышение квалификации сотрудников на всех уровнях позволяют не только адаптироваться к текущим реалиям, но и подготовиться к будущему влиянию генеративного ИИ, роль которого в долгосрочном успехе будет только возрастать.

Постановка задачи

Переход к модели Консалтинг 4.0 сопряжен с решением ряда критических задач, игнорирование которых ведет к деградации бизнеса.

1. **Технологическая перестройка.** Традиционным фирмам необходимо создать или интегрировать готовые ИТ-архитектуры, способные работать с озерами данных (Data Lakes) и обучаемыми моделями.
2. **Эрозия доверия и этика.** Использование ИИ в консалтинге порождает вопросы о прозрачности принятия решений («черный ящик» алгоритма) и конфиденциальности клиентской информации.
3. **Дефицит «двуязычных» кадров.** Наблюдается острый недостаток специалистов, обладающих как глубоким отраслевым знанием (доменной экспертизой), так и компетенциями в области Data Science.
4. **Сопротивление организационной среды.** Трансформация из экспертной организации в технологическую требует ломки устоявшейся корпоративной культуры, где

статус консультанта определялся годами выслуги, а не владением цифровым инструментарием [6].

Результаты исследования

Результаты проводимого исследования. Для успешной интеграции ИИ и платформ в практику консалтинга предлагается алгоритм поэтапной цифровой адаптации, апробированный ведущими мировыми и отечественными игроками.

Первый этап: Формирование «Цифрового ядра». Организация должна произвести инвентаризацию имеющихся методологий и перевести их в формат алгоритмов. Это включает автоматизацию стандартных процедур (например, финансового аудита или SWOT-анализа) через использование RPA-систем (Robotic Process Automation).

Второй этап: Развертывание предиктивных сервисов. Использование технологий машинного обучения (ML) позволяет консалтинговым компаниям предлагать клиентам не просто отчеты о текущем состоянии, а модели сценарного прогнозирования. Примером здесь служит практика «Big Three» (McKinsey, BCG, Bain), которые создали собственные технологические подразделения (например, BCG Gamma), специализирующиеся на глубокой аналитике [7].

Третий этап: Переход к экосистемному взаимодействию. Создание закрытых клиентских порталов и платформ позволяет поддерживать связь с заказчиком 24/7. Это меняет философию услуги: консалтинг перестает быть «проектом» с датой завершения и становится непрерывным сопровождением бизнеса на основе данных (Data-driven consulting).

В российском сегменте ярким примером адаптации является трансформация департаментов консалтинга в структурах Сбера и Газпромбанка. Они не только используют внутренние облачные мощности для решения задач клиентов, но и внедряют проприетарные ИИ-решения для оценки рисков и оптимизации логистических цепочек в реальном секторе экономики. Опыт показывает, что компании, внедрившие ИИ в аналитический процесс, демонстрируют рост операционной прибыли на 15-20% за счет сокращения издержек на ручной труд [8].

Специфическим барьером для российских организаций остается импортозамещение специализированного ПО. Однако активное развитие отечественных платформ анализа данных и облачных сервисов (Yandex Cloud, VK Cloud) создает необходимый фундамент для формирования суверенного рынка Консалтинга 4.0.

Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что интеграция искусственного интеллекта и платформенных решений в консалтинговую деятельность является необратимым процессом, определяющим контуры будущей экономики услуг. Консалтинг 4.0 не заменяет человека, но радикально меняет его роль, делегируя машинам обработку данных и оставляя за экспертом функции целеполагания, смыслового синтеза и управления изменениями.

На основе анализа предлагаются следующие рекомендации для развития отрасли:

- **Инвестиции в R&D.** Консалтинговым компаниям необходимо выделять до 10-15% выручки на разработку собственных цифровых инструментов и интеллектуальных баз знаний.
- **Гибридизация компетенций.** Необходима перестройка образовательных программ для консультантов с включением модулей по аналитике данных и управлению цифровыми проектами.
- **Фокус на кибербезопасность.** В условиях платформенного взаимодействия защита интеллектуальной собственности клиента становится первичным фактором выживания на рынке.

• **Сотрудничество с ИТ-стартапами.** Традиционным фирмам следует рассматривать партнерства с технологическими командами как наиболее быстрый путь к инновациям (модель «Open Innovation»).

В долгосрочной перспективе успех будет сопутствовать тем организациям, которые смогут органично соединить «человеческую прозорливость» (human insight) с «машинной точностью» (machine precision), создав на этой базе качественно новое ценностное предложение.

Список литературы

1. Громов, А.И. Управление изменениями в условиях цифровизации / А.И. Громов, Е.В. Ковалева // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3 (152). – С. 112-115.
2. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. – Geneva: World Economic Forum, 2016. – 172 p.
3. Тапилина, О.С. Цифровая трансформация бизнеса: модели и стратегии / О.С. Тапилина // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20. - №4. – С. 45-62.
4. Lacity, M. Service Automation: Robots and the Future of Work / M. Lacity, L. Willcocks. – London: SB Publishing, 2016. – 240 p.
5. Петров, К.А. Цифровая трансформация корпоративной культуры: вызовы и решения / К.А. Петров // Менеджмент сегодня. – 2023. – № 2. – С. 78-89.
6. Смирнова, В.Г. Кибербезопасность как элемент стратегии развития компании в цифровой среде / В.Г. Смирнова // Бизнес-информатика. – 2023. – №1 (55). – С. 65-75.
7. Иванов, С.П. Адаптация традиционных промышленных предприятий к цифровой экономике / С.П. Иванов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2021. – Т. 37. – Вып. 4. – С. 567—589.
8. Богданов, И. К. Консалтинг как институт современной экономики и его влияние на развитие среднего и малого бизнеса / И. К. Богданов, М. С. Агафонова, И. С. Половинкин // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 2. – С. 72. – EDN WZFJGR.

References

1. Gromov, A.I. Change Management in the Context of Digitalization / A.I. Gromov, E.V. Kovaleva // Economy and Entrepreneurship. - 2023. - No. 3 (152). - Pp. 112-115.
2. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. - Geneva: World Economic Forum, 2016. - 172 p.
3. Tapilina, O.S. Digital Transformation of Business: Models and Strategies / O.S. Tapilina // Russian Journal of Management. - 2022. - Vol. 20. - No. 4. - Pp. 45-62.
4. Lacity, M. Service Automation: Robots and the Future of Work / M. Lacity, L. Willcocks. – London: SB Publishing, 2016. – 240 p.
5. Petrov, K. A. Digital transformation of corporate culture: challenges and solutions / K. A. Petrov // Management today. – 2023. – No. 2. – Pp. 78-89.
6. Smirnova, V. G. Cybersecurity as an element of a company's development strategy in the digital environment / V. G. Smirnova // Business informatics. – 2023. – No. 1 (55). – Pp. 65-75.
7. Ivanov, S. P. Adaptation of traditional industrial enterprises to the digital economy / S. P. Ivanov // Bulletin of St. Petersburg University. Economics. – 2021. – Vol. 37. – Issue. 4. – Pp. 567-589.
8. Bogdanov, I. K. Consulting as an institution of the modern economy and its influence on the development of small and medium-sized businesses / I. K. Bogdanov, M. S. Agafonova, I. S. Polovinkin // International Student Scientific Bulletin. - 2016. - No. 2. - P. 72. - EDN WZFJGR.

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ В ПАРАДИГМЕ ESG:
ВЫЗОВЫ И НОВЫЕ НИШИ ДЛЯ БИЗНЕСА**

С.В. Аппель, М.С. Агафонова, Е.А. Кравцов
*Воронежский экономико-правовой институт,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: В данной статье исследуется трансформация региональных рынков под влиянием интеграции принципов ESG в стратегии развития. В результате исследования выделены структурные барьеры на пути ESG-интеграции на региональном уровне, включая институциональные, инфраструктурные и кадровые ограничения. Одновременно систематизированы перспективные направления для предпринимательской деятельности, связанные с циркулярной экономикой, энергопереходом, социальным инжинирингом и обеспечением прозрачности. Доказано, что адаптация к парадигме ESG создает не только риски комплаенс, но и значительные возможности для диверсификации, инновационного роста и повышения конкурентоспособности региональных бизнес-структур.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, региональные рынки, циркулярная экономика, энергопереход, социальная ответственность, корпоративное управление, новые рыночные ниши.

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL MARKETS IN THE ESG
PARADIGM: CHALLENGES AND NEW NICHEs FOR BUSINESS.**

S.V. Appel, M.S. Agafonova, E.A. Kravtsov
*Voronezh Institute Law and Economics,
Voronezh, Russia*

Abstract: This article examines the transformation of regional markets influenced by the integration of ESG principles into development strategies. The study highlights structural barriers to ESG integration at the regional level, including institutional, infrastructural, and personnel constraints. At the same time, promising areas for entrepreneurial activity related to the circular economy, energy transition, social engineering and transparency are systematized. It has been proven that adaptation to the ESG paradigm creates not only compliance risks, but also significant opportunities for diversification, innovative growth and increased competitiveness of regional business structures.

Keywords: Sustainable development, ESG, regional markets, circular economy, energy transition, social responsibility, corporate governance, new market niches.

Введение

Актуальность темы обусловлена растущим давлением глобальных вызовов, регуляторных изменений и сдвигов в потребительских предпочтениях, требующих от региональных экономических систем перехода к устойчивым моделям хозяйствования. Современная парадигма экономического развития подвергается фундаментальному сдвигу в сторону интеграции экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов в ядро стратегий всех уровней – от глобальных корпораций до местных предприятий [1]. Крупные корпорации, проявляют интерес к стратегическим консультациям, касающихся вопросов международной экспансии, слияний и поглощений, а также интеграции ESG-факторов в бизнес-модели. Этот тренд, изначально зародившийся в качестве добровольной инициативы ответственного инвестирования, трансформировался в систему жестких регуляторных

требований, ожиданий стейкхолдеров и нового критерия долгосрочной конкурентоспособности. Если на глобальных рынках ESG-принципы уже стали мейнстримом, то для региональных рынков, особенно в странах с формирующейся рыночной экономикой, их внедрение сопряжено с уникальным набором вызовов и диспропорций.

Региональные рынки, характеризующиеся спецификой отраслевой структуры, уровнем развития институтов, концентрацией ресурсов и человеческого капитала, оказываются в двойственном положении. С одной стороны, они испытывают давление цепочками создания стоимости, требующими ESG-комплаенс от поставщиков, ужесточение экологического законодательства и растущий запрос местных сообществ на социальную справедливость и качество жизни [2]. С другой стороны, неразвитость институциональной среды, дефицит «зеленых» финансов, технологическое отставание и зависимость от традиционных отраслей создают серьезные барьеры для трансформации.

Данное исследование посвящено выявить ключевые вызовы, возникающие перед региональными рынками в контексте ESG-трансформации, и определить формирующиеся под ее влиянием новые ниши для бизнеса.

В качестве методологической базы исследования использовались сопоставительный анализ открытых данных, изучение публичных статей.

Методика исследования

Объединение принципов ESG в функционирование региональных рынков сталкивается с комплексом взаимосвязанных вызовов, которые можно классифицировать по трем основным направлениям, соответствующим компонентам ESG.

Экологические (Environmental) вызовы: давление на ресурсные модели. Многие региональные экономики исторически сформированы вокруг добывающих отраслей, энергоемкого производства или сельского хозяйства с высокой антропогенной нагрузкой. Требования декарбонизации, перехода на наилучшие доступные технологии и циркулярности создают прямые риски для существующих бизнес-моделей. Регионы сталкиваются с необходимостью дорогостоящей модернизации основных фондов, при этом доступ к «зеленому» финансированию (облигации, льготные кредиты) для среднего и малого бизнеса на местах остается ограниченным [3]. Дополнительным вызовом является нарастающее физическое воздействие климатических изменений, которое угрожает сельскому хозяйству, туризму и инфраструктуре, увеличивая адаптационные издержки.

Социальные (Social) вызовы: дисбалансы человеческого капитала и справедливого перехода. Справедливый переход, являющийся ключевым элементом социальной составляющей ESG, предполагает минимизацию негативных последствий для работников и сообществ, зависящих от «коричневых» отраслей. Для моногородов и ресурсозависимых регионов это создает риски роста безработицы и социальной напряженности. Одновременно существует дефицит квалифицированных кадров для новых «зеленых» и высокотехнологичных секторов, что обусловлено миграцией молодежи, несоответствием системы профессионального образования новым запросам и низкой привлекательностью регионов для новых работников. Сохранение социального неравенства, недостаточное развитие инклюзивной среды и слабая интеграция уязвимых групп населения также становятся факторами репутационных и кадровых рисков для бизнеса.

Управленческие (Governance) вызовы: институциональные и информационные пробелы. Эффективная реализация ESG-стратегий требует развитой институциональной среды. На региональном уровне наблюдается дефицит прозрачных и стандартизированных механизмов отчетности по нефинансовым показателям, особенно среди малого и среднего предпринимательства [4]. Отсутствие единых для страны детализированных таксономий «зеленых» проектов и процедур проверки данных затрудняет оценку рисков и привлечение инвестиций. Слабость механизмов публично-частного партнерства для реализации крупных

инфраструктурных ESG-проектов и недостаточная координация между органами власти разных уровней замедляют системные изменения.

Постановка задачи

Основная проблема заключается в том, что преодоление обозначенных вызовов невозможно в рамках инерционного сценария. Трансформация региональных рынков в парадигме ESG, несмотря на сопутствующие риски, создает мощный импульс для диверсификации экономики и возникновения новых рыночных ниш.

Важной задачей является: перейти от анализа ограничений к структурированному выявлению потенциальных направлений предпринимательской активности, которые формируются под влиянием требований устойчивого развития. Эти ниши возникают на стыке необходимости решения актуальных проблем и применения новых технологий и бизнес-моделей.

Результаты исследования

Результаты проводимого исследования Анализ трендов позволяет выделить несколько кластеров новых или растущих ниш для бизнеса на региональных рынках, непосредственно связанных с компонентами ESG.

1. Ниши, порожденные экологической (E) трансформацией:

Технологии и сервисы циркулярной экономики: Создание и развитие предприятий по глубокой переработке отходов, вторичному использованию материалов, ремонту и ремаркетингу продукции (включая электронику, текстиль, оборудование). Особенно актуально для регионов с высокой концентрацией промышленности.

Агротехнологии и устойчивое сельское хозяйство: Внедрение точного земледелия, производство органической продукции, биологизация сельского хозяйства, создание систем замкнутого водо- и энергоснабжения для агрокомплексов. Это отвечает как экологическим требованиям, так и растущему потребительскому спросу [5].

Распределенная энергетика и энергоэффективность: Развитие бизнеса по установке и обслуживанию солнечных панелей, малых ветрогенераторов, биоэнергетических установок (на отходах агропромышленного комплекса). Сопутствующая ниша – энергоаудит, модернизация систем освещения и теплоизоляции в ЖКХ и на промышленных объектах.

Экосистемные услуги и природный капитал: Развитие карбонового земледелия (секвестрация углерода в почвах), управление лесами для повышения их поглощающей способности, экологический туризм, что особенно перспективно для удаленных и малопромышленных регионов.

2. Ниши, обусловленные социальной (S) повесткой:

Образовательные и консалтинговые услуги в области ESG: Подготовка и переподготовка кадров по «зеленым» профессиям, консалтинг для малого и среднего предпринимательства по внедрению ESG-принципов, разработке социальных программ и отчетности. Технологии для инклюзивного общества и silver economy: Разработка и введение решений для обеспечения доступной среды, телемедицины, дистанционного ухода и услуг для пожилого населения, образовательных платформ для людей с ограниченными возможностями. Платформенная занятость и развитие локальных сообществ: Создание цифровых платформ, способствующих занятости в удаленных районах, продвижению продукции локальных производителей (крафт, фермерские продукты), развитию креативных индустрий, связанных с культурным наследием региона.

3. Ниши, связанные с совершенствованием управления (G):

ИТ-решения для ESG-отчетности и управления данными: Разработка доступных для малого и среднего предпринимательства программных продуктов по сбору, анализу и верификации ESG-данных (энергопотребление, выбросы, социальные показатели), что снижает риски гринвошинга и облегчает доступ к финансированию [6].

Сервисы по управлению цепочками поставок (ESG due diligence): Аудит и мониторинг ESG-рисков в цепочках поставок региональных предприятий, работающих с крупными фирмами или на экспорт. Инфраструктура для «зеленого» финансирования: Создание региональных «зеленых» банков, фондов или акселераторов, специализирующихся на оценке и финансировании устойчивых проектов на местном уровне.

Заключение

На основании выполненного исследования можно утверждать:

1. Парадигма ESG выступает в качестве мощного катализатора трансформации региональных рынков. Этот процесс носит двойственный характер: с одной стороны, он обнажает структурные слабости и создает существенные адаптационные издержки для традиционных отраслей; с другой – создает новое пространство возможностей для диверсификации, инноваций и повышения устойчивости региональных экономик. Ключевым выводом является то, что новые бизнес-ниши возникают не вопреки, а именно вследствие необходимости решения острых проблем, связанных с экологическими ограничениями, социальными диспропорциями и недостатками управления. Успешное освоение этих ниш требует от бизнеса перехода от реактивной адаптации к внешнему давлению к проактивному стратегическому видению, где ESG-факторы рассматриваются как источник долгосрочной стоимости.

2. В качестве предложений, для региональных органов власти: разработать и ввести региональные «дорожные карты» устойчивого развития с четкими приоритетами и поддержкой для ключевых выявленных ниш (например, через налоговые льготы, инфраструктурную поддержку, образовательные гранты). Стимулировать создание кластеров и технологических платформ в области циркулярной экономики и «зеленой» энергетики. Для бизнес-сообщества (особенно МСП): провести аудит собственной деятельности и цепочек поставок на соответствие ESG-принципам не как формальное требование, а как инструмент поиска операционной эффективности и новых идей для продуктов/услуг. Активнее вовлекаться в процессы переподготовки кадров и устанавливать партнерские отношения с образовательными учреждениями региона. Для финансовых институтов: развивать специализированные продукты «зеленого» и социального финансирования, адаптированные к масштабам и специфике региональных проектов. Участвовать в создании понятных и верифицируемых механизмов оценки ESG-качества заемщиков.

3. Реализация данных рекомендаций требует постоянного диалога между всеми группами стейкхолдеров. Создание региональных ESG-альянсов или рабочих групп при администрациях может стать эффективной площадкой для координации усилий, обмена лучшими практиками и совместного решения возникающих проблем. Ключевым фактором успеха является переход от точечных инициатив к построению целостной экосистемы устойчивого развития региона.

Список литературы

1. Кулькова, В. Ю. Эволюционная траектория современной экономики: от социальной и солидарной концепции до целей устойчивого развития и ESG-принципов / В. Ю. Кулькова // Культура и экология - основы устойчивого развития России. Культурное и природное наследие - ключевой ресурс социально-экономического развития: Материалы Международного форума, Екатеринбург, 13–15 апреля 2022 года. Том Часть 1. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2022. – С. 78-84.

2. Социально-экономические особенности рынка консалтинговых услуг / М. С. Агафонова, Г. Е. Горынин, Е. А. Гурьянов, Д. А. Демин // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : материалы IX

Международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню экономиста, Воронеж, 28 ноября 2024 года. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2024. – С. 156-160.

3. Стрелков, А. В. Виды взаимодействия транспортного предприятия со стейкхолдерами / А. В. Стрелков // Водный транспорт. – 2016. – № 1(24). – С. 168-173.

4. Люблинский, М. С. ESG-комплаенс: новая реальность / М. С. Люблинский // Вооружение. Технология. Безопасность. Управление: Материалы IX Всероссийской научно-технической и научно-методической конференции, Ковров, 22–24 ноября 2022 года. – Ковров: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ковровская государственная технологическая академия имени В.А. Дегтярева», 2023. – С. 509-517.

5. Щербаченко, П. С. ESG-трансформация бизнеса и региона / П. С. Щербаченко // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S6.

6. Прудникова, А. А. Зеленое финансирование для достижения целей устойчивого развития: современное состояние и перспективы / А. А. Прудникова // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 16-23. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-3-16-23.

References

1. Kulkova, V. Y. The evolutionary trajectory of the modern economy: from the social and solidarity concept to the Sustainable Development Goals and ESG principles / V. Y. Kulkova // Culture and ecology - the foundations of sustainable development in Russia. Cultural and natural heritage is a key resource for socio-economic development: Proceedings of the International Forum, Yekaterinburg, April 13-15, 2022. Volume Part 1. Yekaterinburg: Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, 2022. pp. 78-84.

2. Socio-economic features of the consulting services market / M. S. Agafonova, G. E. Gorynin, E. A. Guryanov, D. A. Demin // Economics and management of the national economy: genesis, current state and development prospects: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the Day of the Economist, Voronezh, November 28, 2024. Voronezh: Voronezh Institute of Economics and Law, 2024. pp. 156-160.

3. Strelkov, A.V. Types of interaction of a transport enterprise with stakeholders / A.V. Strelkov // Water transport. – 2016. – № 1(24). – Pp. 168-173.

4. Lublinsky, M. S. ESG compliance: a new reality / M. S. Lublinsky // Armament. Technology. Safety. Management: Proceedings of the IX All-Russian Scientific, Technical and Scientific-methodological Conference, Kovrov, November 22-24, 2022. – Kovrov: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kovrov State Technological Academy named after V.A. Degtyarev", 2023. – pp. 509-517.

5. Shcherbachenko, P. N. St. ESG-transformation of business and the region / P. N. St. Shcherbachenko // Bulletin of Eurasian Science. – 2024. - D. N. 16, No. S6. – EDN QDBSJD.

6. Prudnikova, A. A. Green financing for achieving sustainable development goals: current state and prospects / A. A. Prudnikova // Economy. Taxes. Pravo. – 2023. – Vol. 16, No. 3. – pp. 16-23. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-3-16-23.

ГЛОБАЛЬНЫЕ КРИЗИСЫ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В РАЗВИТИИ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА

И.В. Крючкова, С.В. Зелен, О.В. Чорбаджи

*Воронежский технический государственный университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье проводится комплексное исследование феномена глобальных экономических кризисов XXI века, рассматриваемых как мощные катализаторы структурных преобразований в мировом хозяйстве. Целью работы является сравнительно-аналитическое изучение природы, механизмов передачи шоков и долгосрочных трансформационных последствий четырёх знаковых кризисных явлений: мирового финансового кризиса (2008–2009), европейского долгового кризиса (2010–2012), пандемического шока (COVID-19, 2020–2022) и геополитически обусловленного санкционного кризиса (2022–2024). В рамках методики исследования осуществлен синтез макроэкономических показателей (динамики ВВП, ставки, доходность активов) и проведена типологизация антикризисных стратегий, примененных глобальными акторами. В результате анализа установлено, что, несмотря на разнородность триггеров (финансовые дисбалансы, институциональные изъяны, экзогенные шоки, геополитические ограничения), все кризисы приводят к пересмотру уязвимостей глобализированной системы. Кризисы закрепляются в институциональной памяти, ускоряя такие долгосрочные тренды, как ужесточение регулирования, а также процессы фрагментации и регионализации экономических связей. Делается вывод о том, что кризисные циклы выступают в роли неизбежных стресс-тестов, формирующих новую архитектуру мирового экономического порядка.

Ключевые слова: глобальный кризис, мировая экономика, антикризисное управление, долгосрочные эффекты.

GLOBAL CRISES AND THEIR SIGNIFICANCE IN THE DEVELOPMENT OF THE WORLD ECONOMY

I.V. Kryuchkova, S.V. Zelen, O.V. Chorbazhi

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract. This article provides a comprehensive study of the phenomenon of global economic crises of the 21st century, viewed as powerful catalysts for structural transformations in the world economy. The objective of the work is a comparative analytical study of the nature, shock transmission mechanisms, and long-term transformational consequences of four landmark crisis events: the global financial crisis (2008–2009), the European sovereign debt crisis (2010–2012), the pandemic shock (COVID-19, 2020–2022), and the geopolitically driven sanctions crisis (2022–2024). The research methodology involved synthesizing macroeconomic indicators (GDP dynamics, interest rates, asset yields) and typifying the anti-crisis strategies employed by global actors. The analysis revealed that despite the heterogeneity of triggers (financial imbalances, institutional flaws, exogenous shocks, geopolitical constraints), all crises lead to a reassessment of the vulnerabilities within the globalized system. Crises become embedded in institutional memory, accelerating long-term trends such as stricter regulation, digitalization, and the processes of fragmentation and regionalization of economic ties. The conclusion is drawn that crisis cycles act as inevitable stress tests, shaping the new architecture of the global economic order.

Keywords: global crisis, world economy, anti-crisis management, long-term effects.

Введение

Современная мировая экономика функционирует в условиях повышенной волатильности и системных рисков, что обусловлено как объективными процессами глобализации и финансовой интеграции, так и субъективными факторами геополитической напряжённости. XXI век стал периодом беспрецедентной концентрации крупномасштабных экономических кризисов, каждый из которых оказывал существенное влияние на траекторию развития мирового хозяйства.

Актуальность исследования глобальных кризисов определяется необходимостью понимания их роли как катализаторов структурных преобразований и институциональных изменений в мировой экономической системе. [10]

Целью настоящего исследования является комплексный анализ влияния четырёх ключевых кризисов XXI века на структурные сдвиги и долгосрочные тенденции развития мирового хозяйства.

Для достижения поставленной цели, поставлены и решены следующие основные задачи: систематизация причинно-следственных связей каждого кризиса; оценка макроэкономических последствий кризисных явлений [3]; выявление устойчивых паттернов трансформации мировой экономической системы; определение перспективных направлений адаптации к кризисным вызовам.

Объектом исследования выступает мировая экономика в период 2008-2024 годов, а предметом – механизмы влияния глобальных кризисов на структурные изменения и институциональное развитие мирового хозяйства. [20]

Проведенный анализ теоретических основ и исторического контекста исследования позволил изучить особенности и механизмы влияния каждого из глобальных кризисов XXI века на мировую экономическую систему, их последствия для мировой экономики и сформулировать рекомендации по адаптации к подобным вызовам в будущем.

Методика исследования

Методологической основой работы является компаративный анализ макроэкономических и статистических показателей, систематизированных в процессе изучения четырёх ключевых кризисных событий: финансового кризиса 2008-2009 годов, европейского долгового кризиса 2010-2012 годов, пандемического кризиса 2020- 2022 и санкционного кризиса 2022-2024 годов.

Важно отметить, что специфика исследуемых кризисов заключается в существенных различиях их природы, распространения негативных последствий и моделей реагирования со стороны государств и международных институтов, что обуславливает необходимость применения разностороннего аналитического подхода для оценки устойчивых долгосрочных последствий этих явлений [17]. С целью получения достоверных выводов, анализ каждого кризиса осуществлялся по унифицированной схеме, включающей: идентификацию причин и предпосылок кризиса, оценку макроэкономических последствий, исследование особенностей распространения кризисных явлений [13], анализ реализованных мер стабилизации и механизмов адаптации и выявление долгосрочных структурных изменений в мировой экономике.

Эмпирическую базу исследования формируют данные Всемирного банка, Международного валютного фонда, Организации экономического сотрудничества и развития, а также статистические материалы национальных статистических служб ведущих экономик мира.

Результаты исследования

Теоретической основой исследования служат концепции экономических циклов и кризисов, разработанные в рамках различных экономических школ.

Классическая политическая экономия (А.Смит, Д.Рикардо) рассматривала кризисы как временные нарушения равновесия, в то время как марксистская теория (К.Маркс) трактовала их как неизбежное проявление внутренних противоречий капиталистической системы.

Кейнсианская школа (Дж.М.Кейнс) акцентировала внимание на роли эффективного спроса и государственного вмешательства в преодолении кризисов, тогда как монетаристы (М.Фридман) подчёркивали значение денежно-кредитной политики.

Современные исследования экономических кризисов развиваются в нескольких направлениях.

Институциональный подход- анализ роли формальных и неформальных институтов в возникновении и преодолении кризисов. [4]

Поведенческая экономика- изучения иррационального поведения экономических агентов в условиях неопределенности.

Сетевая теория- исследование распространения кризисов через сложные экономические сети.

Эволюционная экономика- рассмотрение кризисов как механизма отбора и адаптации экономических систем.

Исследование охватывает период с 2008-2024 год, который характеризуется уникальной концентрацией разнотипных экономических кризисов. Этот период можно условно разделить на четыре фазы:

Фаза финансовой нестабильности (2008-2012)- мировой финансовый кризис и европейский долговой кризис. [5]

Фаза относительной стабилизации (2013-2019)- восстановление мировой экономики при сохранении структурных проблем.

Фаза экзогенных шоков (2020-2022)- пандемический кризис COVID-19. [16]

Фаза геоэкономической трансформации (2022-2024)- санкционный кризис и перестройка глобальных экономических связей. [1,6]

Обобщение теоретических положений и ретроспективный анализ позволили не только выявить специфику механизмов воздействия глобальных кризисов XXI века на мировую экономику и систематизировать их последствия, но и разработать комплекс практических рекомендаций, направленных на повышение устойчивости экономических систем к будущим потрясениям.

1.Мировой финансовый кризис 2008-2009 годов (Великая рецессия).

Основной причиной кризиса стало накопление рисков на рынке ипотечного кредитования в США, известное как ипотечный пузырь.

1)Субстратное ипотечное кредитование (Subprime Mortgages): выдача кредитов заемщикам с низкой кредитной историей.

2) Секьюритизация и деривативы: рискованные (ненадежные) ипотечные кредиты превращались в сложные финансовые инструменты (CDO – обеспеченные долговые обязательства) и продавались инвесторам по всему миру, а эксперты (рейтинговые агентства) присваивали им необоснованно завышенные рейтинги.

3) Чрезмерное кредитное плечо: финансовые институты (особенно инвестиционные банки) использовали огромное кредитное плечо, что усилило эффект от падения стоимости активов.

4) Крах Lehman Brothers (сентябрь 2008): неспособность правительства спасти крупный инвестиционный банк привела к обвалу доверия на межбанковском рынке.

Последствия:

- Кризис быстро перерос из финансового в мировой экономический спад.
- Резкое падение мирового ВВП (в 2009 году мировая экономика сократилась примерно на 1.7%).

- Резкий рост безработицы, особенно в США и Европе.
- Кризис ликвидности и замораживание кредитования.
- Крах или поглощение крупных финансовых институтов (Lehman Brothers, Bear Stearns, Merrill Lynch).

Особенности

- Системные риск: кризис продемонстрировал взаимосвязанность глобальной финансовой системы.
- «Слишком большой, чтобы рухнуть» (Too big to Fail): правительствам пришлось спасать крупнейшие банки за счет налогоплательщиков, что вызвало критику.

Отрицательные стороны: потеря триллионов долларов благосостояний, ужесточение регулирования (Закон Додда-Франка в США), рост государственного долга из-за программ спасения.

Положительные стороны: усиление банковского регулирования (Базель III), повышение требований к капиталу банков, что сделало систему более устойчивой к будущим шокам [15].

Стабилизация была достигнута за счет скоординированных действий центральных банков и правительств:

1) Снижение процентных ставок: ФРС, ЕЦБ и другие ЦБ снизили ставки почти до нуля.

2) Количественное смягчение (QE): Масштабные программы покупки активов для закачки ликвидности в систему. [13]

3) Фискальное стимулирование: Государственные программы поддержки экономики (например, Акт о восстановлении экономики в США). [18]

Динамика активов в период мирового финансового кризиса представлена на рисунке 1.

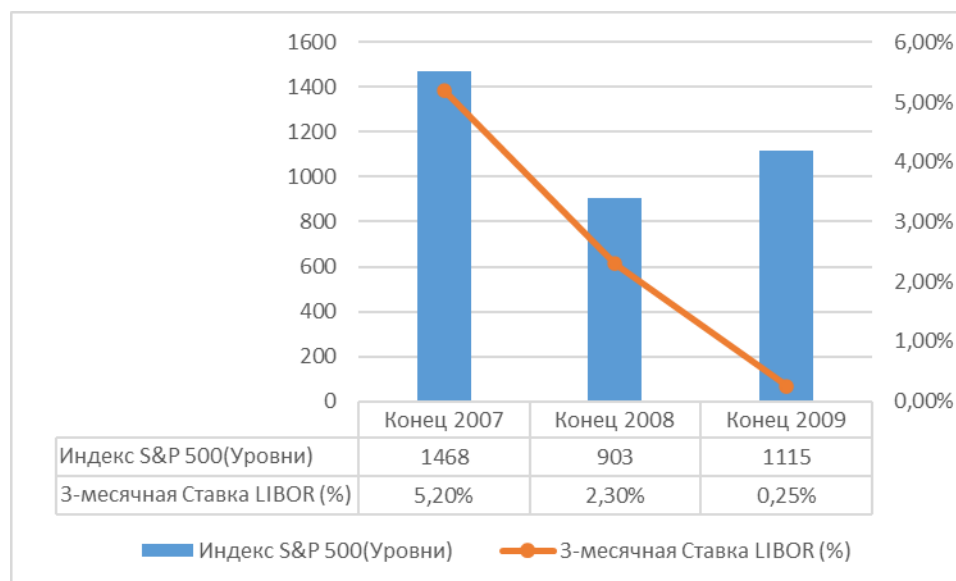


Рис. 1. Динамика активов в период с мирового финансового кризиса 2008-2009 годов.

2. Европейский Долговой Кризис 2010-2012 годов (Кризис Еврозоны).

Причины: этот кризис был тесно связан с последствиями 2008 года, но имел специфическую природу, связанную с конструкцией Еврозоны.

1) Структурные дисбалансы: Накопление огромных государственных долгов в периферийных странах (Греция, Ирландия, Португалия, Испания, Кипр- PIGS)

2) Отсутствие фискального союза: Страны Еврозоны делили единую валюту (евро), но имели единого фискального органа, который мог бы перераспределить средства или проводить временную консолидацию.

3) Скрытые дефициты: выяснилось, что Греция долгое время искажала статистику по бюджетному дефициту.

4) Проблема суверенного долга: Инвесторы потеряли доверие к способности некоторых стран обслуживать свои обязательства, что привело к резкому росту доходности их государственных облигаций.

Последствия:

- угроза распада Еврозоны;
- жесткая экономия (Austerity) в странах-получателях помощи, что привело к глубокой рецессии и высокой безработицы в этих регионах;
- необходимость многомиллиардных программ помощи (bailouts) от ЕС, ЕЦБ и МВФ.

Особенности:

- Кризис доверия к суверенному долгу: в отличие от 2008 года, где рушились частные банки, здесь под угрозой оказались сами государства.
- «Связка» банков и суверенов: Европейские банки держали большие объемы облигаций своих стран, и падение стоимости этих облигаций угрожало их платежеспособности.

Отрицательные стороны: социальные потрясения из-за мер жесткой экономии, замедление экономического роста в Южной Европе на годы.

Положительные стороны: укрепление институциональной структуры Еврозоны (создание Европейского стабилизационного механизма – ESM), ужесточение Пакта стабильности и роста [5].

Стабилизация. Ключевую роль сыграл Европейский центральный банк (ЕЦБ) под руководством Марио Драги.

1) ОМТ (Outright Monetary Transactions): Заявление Драги летом 2012 года о готовности Центральным Европейским Банком покупать неограниченное количество облигаций стран, находящихся под давлением, при условии выполнения ими реформ. Это заявление, по сути, положило конец острой фазе кризиса, так как сняла риск дефолта [19].

2) Финансовый союз: Начало работы банковского союза в Еврозоне.

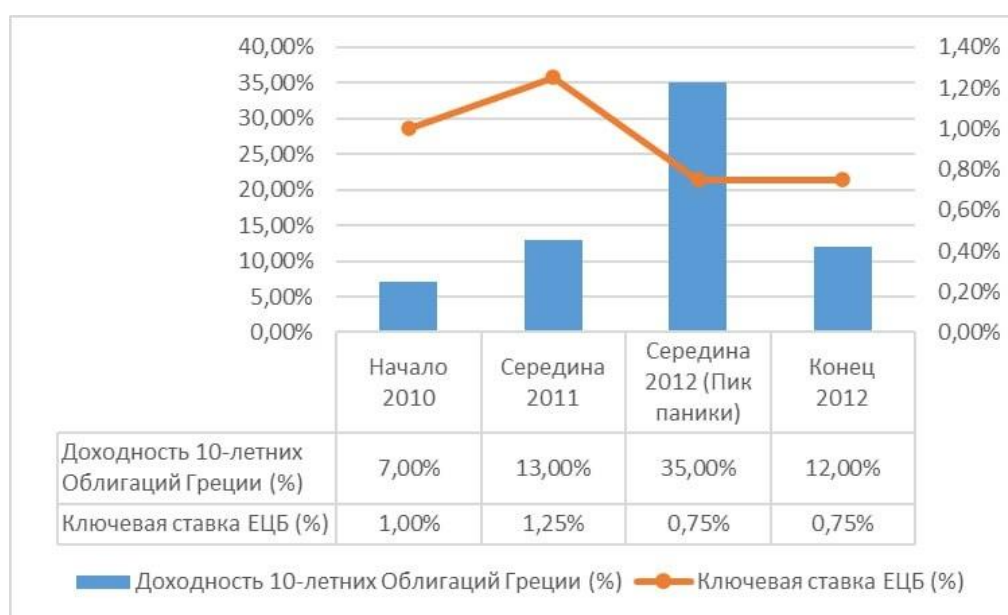


Рис. 2. Динамика активов в период Европейского долгового кризиса 2010-2012 годов.

3. Пандемический Кризис COVID-19 (2020-2022)

Причины. Это был шок предложения и спроса, вызванный не финансовыми дисбалансами, а внешним, неэкономическим фактором – пандемия коронавируса.

1) Локдауны и ограничения: Принудительное закрытие производств, сферы услуг и ограничение передвижения людей.

2) Шок предложения: Разрыв глобальных цепочек поставок (особенно в) производстве полупроводников, сырья).

3) Шок спроса: Резкое падение спроса в одних секторах (туризм, авиаперевозки) и резкий рост в других (электронная коммерция, товары для дома).

Последствия:

- самое резкое падение мирового ВВП со времен Великой депрессии в 2020 году (например, в США падение составило около 3.5%, но в ряде стран Европы – более 8%) [3];
- резкий рост безработицы (временно, до введения программ поддержки);
- беспрецедентный рост инфляции в 2021- 2022 годах из-за сочетания высокого спроса (поддержанного стимулами) и ограниченного предложения [7].

Особенности:

- Скорость и глубина падения: Рецессия 2020 года была самой быстрой и глубокой в истории, но и восстановление было очень быстрым.
- Секторальная неравномерность: Кризис сильно ударил по личному потреблению услуг, но поддержал сектор технологий [16].

Отрицательные стороны: Рост государственного долга [14], инфляционный шок, усугубление неравенства (богатые, владеющие активами, выиграли от роста рынков, бедные – проиграли от потери работы).

Положительные стороны: Ускорение цифровой трансформации [2,16], пересмотр уязвимости глобальных цепочек поставок (тенденция к решорингу и диверсификации). [11]

Стабилизация была доступна через беспрецедентное фискальное и монетарное стимулирование.

1) Фискальные трансферы: Прямые выплаты населению (вертолетные деньги), субсидии на сохранение рабочих мест (например, furlough schemes в Европе). [18]

2) Монетарная политика: ФРС и ЕЦБ вновь снизили ставки до нуля и запустили масштабные программы QE.

3) Выход из кризиса: Восстановление спроса, вызванное накопленными сбережениями и стимулами, привело к быстрому росту, но спровоцировало инфляцию, что потребовало резкого ужесточения монетарной политики в 2022 году [7].

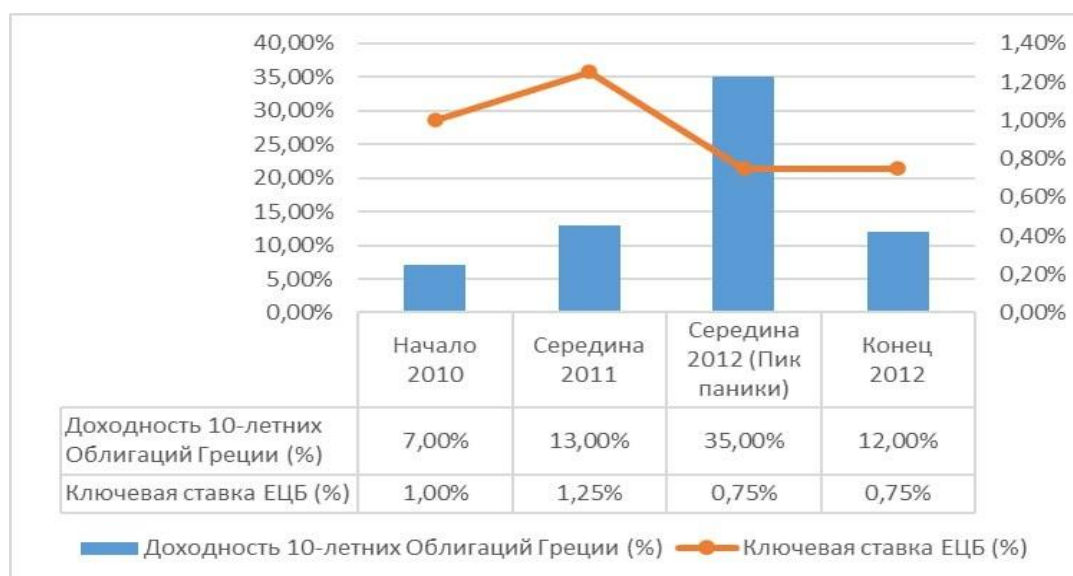


Рис. 3. Динамика активов в период пандемического кризиса 2020-2022 годов.

4.Санкционный Кризис (2022-2024)

Причины. Этот кризис носит геополитический характер и вызван введением масштабных международных санкций, прежде всего против России, после начала СВО в феврале 2022 года.

1)Финансовые санкции: Отключение крупнейших российских банков от SWIFT, заморозка золотовалютных резервов (ЗВР) ЦБ РФ.

2)Торговые ограничения: Запрет на экспорт критически важных технологий (полупроводники, машиностроение) и эмбарго на импорт энергоносителей (нефть, газ) из России в западные страны.

3)Уход иностранных компаний: Массовый исход западного бизнеса из России.

Последствия сильно различаются по регионам:

- Для России: Резкий рост инфляции в 2022 году, переориентация торговых потоков на Восток (Китай, Индия), дефицит импортных комплектующих, рост государственных расходов (военно-промышленный комплекс).

- Для мировой экономики (особенно Европы): Энергетический шок. Резкий рост цен на газ и нефть в 2022 году, что спровоцировало инфляцию и замедление роста в Евроне [17].

Особенности:

- Двойной шок: Кризис одновременно ударил по России (ограничение доступа к технологиям и финансам) и по странам, зависящим от российского сырья (энергетический шок).

- Адаптация: Российская экономика продемонстрировала высокую степень адаптивности, перенаправив экспорт и наладив параллельный импорт [1].

Отрицательные стороны: Рост издержек для потребителей по всему миру из-за удорожания энергоносителей, технологическое отставание в секторах, зависящих от импорта, рост геополитической напряженности [20].

Положительные стороны (для России): Сформированное импортозамещение в ряде отраслей, развитие собственной финансовой инфраструктуры (СПФС, национальные платежные системы), укрепление связей с не западными партнерами [1].

Стабилизация шла через адаптацию и перестройку:

1)Монетарная политика: ЦБ РФ резко поднял ставку в феврале 2022 года, чтобы остановить отток капитала и сбить инфляцию, а затем постепенно снижал её по мере стабилизации курса рубля.

2)Энергетическая диверсификация: Европа ускорила свой переход на сжиженный природный газ и возобновляемые источники энергии, снизив зависимость от российского трубопроводного газа [6,7].

3)Бюджетная политика: Государственные расходы в России были направлены на поддержку военно-промышленного комплекса и импортозамещения. [1]

Динамика активов в период санкционного кризиса 2022-2024 годов представлена на рисунке 4.



Рис. 4. Динамика активов в период санкционного кризиса 2022-2024 годов.

В таблице представлен сравнительный анализ рассмотренных в исследовании экономических кризисов по различным параметрам.

Таблица

Сравнительная таблица экономических кризисов

Параметр	Финансовый Кризис 2008-2009	Долговой Кризис Еврозоны 2010-2012	Пандемический Кризис 2020-2022	Санкционный Кризис 2022-2024
Природа	Финансовый шок, ипотечный пузырь, системный риск.	Суверенный долговой кризис, структурные дисбалансы в Еврозоне.	Внешний шок предложения и спроса (здоровоохранение/лок дауны).	Геополитический шок, санкции, энергетический передел.
Глубина падения ВВП (Мир/Затронутый регион)	Мир: ≈1.7% (2009) США: ≈2.8%	Еврозона: ≈4.5% (накопленное падение 2011-2013).	Мир: ≈3.3% (2020) США:3.5%	Европа: замедление роста Россия: ≈2.1% (2022, по данным Росстата).
Длительность острой фазы	≈18 месяцев (активная фаза)	≈3 года (острая фаза долгового давления)	≈6-12 месяцев (фаза локдаунов).	Продолжающийся, фазы обострения (2022,2023)
Основной канал передачи	Межбанковский рынок, кредитные рынки, падение цен на активы.	Рынки суверенного долга, банковская система, недоверие к евро.	Нарушение мобильности рабочей силы и логистики, локдауны.	Разрыв традиционных торговых и финансовых связей, цены на энергоносители

Антикризисные меры	QE, снижение ставок на до нуля, спасение банков (TARP)	Создание ESM, ОМТ (ЕЦБ), программы жесткой экономики (Austerity).	Массовые фискальные трансферты (прямые выплаты), QE, субсидии на занятость.	Фискальное стимулирование (ВПК), перенаправление экспорта, контроль за движением капитала.
Долгосрочные эффекты	Ужесточение банковского регулирования (Базель III), низкие ставки на десятилетия.	Укрепление институтов Еврозоны (Банковский союз), долгосрочная стагнация в Южной Европе.	Инфляционный всплеск, ускорение цифровизации, рост госдолга.	Перестройка глобальных цепочек поставок, фрагментация мировой торговли, энергетический переход.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о разнообразии механизмов устойчивости и уязвимости мировой экономики. Кризис 2008 года был финансово-индуцированным, потребовавшим регулярных мер [15]. Кризис 2010-2012 гг. был институционально-обусловленным и требовал политической воли для укрепления союзов [5,19]. Кризис 2020 года был внешним и синхронным, что потребовало беспрецедентного фискального влияния [18]. Наконец, кризис 2022 года является геополитически навязанным, что привело к перестройке энергетических и технологических рынков [6,20]. Долгосрочный эффект каждого шока заключается в закреплении новых правил игры: после 2008г. — это регулирование активов [15], после 2020г.- инфляционная чувствительность [7], после 2022г.- приоритет экономической безопасности над эффективностью глобализации [1].

Заключение

Таким образом, проведенный сравнительный анализ четырех ключевых кризисов XXI века демонстрирует, что, несмотря на различие в первопричинах (финансовый дисбаланс, институциональная слабость, внешний шок, геополитическое давление), все они обладают общим свойством - ускорять структурную перестройку мирового хозяйства. Изменение макроэкономических ландшафтов происходит под влиянием синхронизированных экономических, монетарных [13] и геополитических факторов, требующих комплексных и часто не конвенциональных решений.

В результате проведенного исследования авторы пришли к выводу, что в кризисы, вызванные шоком COVID-19, доминирующей реакцией было масштабное фискальное стимулирование [18], что привело к последующему инфляционному давлению [7]. В то же время, кризисы, связанные с фундаментальными дисбалансами (2008 и 2010-2012 гг.) требовали регулярного ужесточения (Базель III) [15] или фискальной консолидации (Еврозона) [5].

Анализ динамики активов показал, что рынки реагируют на природу шока по-разному:

- Финансовый кризис 2008 г. вызвал коллапс межбанковских ставок (LIBOR упал до 0.25%) при падении фондовых индексов.
- Долговой кризис 2012 г. характеризовался резким ростом стоимости заимствований для государств (доходность Греции 35.0%), что требовало прямого вмешательства ЕЦБ (ОМТ) [19].

Этот факт объясняется тем, что каждый кризис обнажает наиболее уязвимый элемент в текущей экономической архитектуре [4].

Следует выделить основные последствия глобальных экономических кризисов XXI века:

- рост государственного долга вследствие масштабных программ спасения и фискального стимулирования (особенно в 2008 и 2012гг.) [14,18];

- инфляционные риски, возникшие как следствие монетарного смягчения (2021-2023гг.) [7];
- фрагментация и решоринг глобальных цепочек поставок, вызванные геополитической напряженностью (2022г.) [11].

Необходимость управления возникшими рисками отразилась в постоянной адаптации политики центральных банков и международных институтов, а основными методами реагирования стали:

- применение не конвенциональной монетарной политики (QE) для обеспечения ликвидности. [13];
- ужесточение регуляторных стандартов в финансовом секторе [15];
- геоэкономическая диверсификация (переориентация торговых потоков) [10].

Список литературы

1. Абрамов, А. В. Геополитическая фрагментация и устойчивость глобальных цепочек поставок в условиях санкционного давления / А. В. Абрамов, Е. И. Петрова // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 45–62.
2. Бондаренко, В. В. Цифровизация как фактор трансформации антикризисного регулирования в мировой экономике / В. В. Бондаренко // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 11. – С. 2501–2518.
3. Григорьев, Л. М. Эволюция макроэкономических последствий пандемического шока: сравнительный анализ развитых и развивающихся стран / Л. М. Григорьев, И. В. Коновалова // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 4. – С. 18–33.
4. Дмитриев, С. Н. Институциональная память и уроки финансового кризиса 2008 года в контексте новых вызовов / С. Н. Дмитриев // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 112–129.
5. Егоров, П. А. Европейский долговой кризис: институциональные изъяны и перспективы фискального союза / П. А. Егоров // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2021. – № 3(51). – С. 145–165.
6. Журавлев, А. И. Влияние энергетического перехода на мировую экономику в свете геополитических кризисов 2022–2024 гг. / А. И. Журавлев // Мировая экономика и международные отношения. – 2024. – Т. 68, № 1. – С. 5–19.
7. Захаров, К. В. Монетарная политика в условиях постпандемийной инфляции: опыт ФРС и ЕЦБ / К. В. Захаров // Банковское дело. – 2022. – № 9. – С. 30–38.
8. Иванов, А. А. Роль суверенного долга в формировании системных рисков XXI века / А. А. Иванов // Финансовый журнал. – 2023. – Т. 15, № 4. – С. 78–90.
9. Ковалев, Р. С. Сравнительный анализ антикризисных стратегий в ответ на финансовый и пандемический шоки / Р. С. Ковалев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – № 5. – С. 88–104.
10. Лавров, Д. Г. Фрагментация мировой торговли: от финансовой интеграции к геоэкономической блочности / Д. Г. Лавров // Экономист. – 2024. – № 3. – С. 15–28.
11. Макаров, О. Ю. Решоринг и диверсификация: новые парадигмы управления глобальными цепочками поставок после 2020 года / О. Ю. Макаров // Логистика и управление цепями поставок. – 2023. – № 1. – С. 55–70.
12. Николаев, В. П. Геополитика и экономика: анализ последствий санкционного режима 2022 года для развитых рынков / В. П. Николаев // Россия и мир: экономика, политика, культура. – 2023. – № 6. – С. 21–35.
13. Орлов, И. В. Неконвенциональная монетарная политика: долгосрочные риски и уроки QE / И. В. Орлов // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2021. – № 4(52). – С. 170–189.

14. Павлова, Е. В. Государственный долг как уязвимость в условиях синхронизированных мировых кризисов / Е. В. Павлова // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29, № 1. – С. 101–115.
15. Романов, С. А. Эволюция регулирования банковского сектора после 2008 года: Базель III и его эффективность / С. А. Романов // Банковское дело. – 2021. – № 10. – С. 45–52.
16. Смирнова, Т. Л. Влияние пандемии COVID-19 на ускорение цифровой трансформации мировой экономики / Т. Л. Смирнова // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Т. 11, № 4. – С. 50–65.
17. Тихонов, В. А. Кризис 2022 года как стресс-тест для энергетической безопасности Европы / В. А. Тихонов // Энергетическая политика. – 2024. – № 2. – С. 30–44.
18. Уваров, М. Б. Сравнительный анализ фискальных мер реагирования на кризисы 2009 и 2020 годов / М. Б. Уваров // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 6. – С. 55–70.
19. Фомин, Д. В. Роль МВФ и ЕЦБ в преодолении европейского долгового кризиса: анализ ОМТ / Д. В. Фомин // Вопросы экономики. – 2021. – № 8. – С. 80–97.
20. Чернов, А. П. Геоэкономическая перестройка: от эффективности к безопасности в мировой торговле / А. П. Чернов // Мировая экономика и международные отношения. – 2024. – Т. 68, № 3. – С. 34–49.

References

1. Abramov, A. V. Geopolitical Fragmentation and Resilience of Global Supply Chains under Sanctions Pressure / A. V. Abramov, E. I. Petrova // Voprosy Ekonomiki (Questions of Economics). – 2023. – No. 5. – P. 45–62.
2. Bondarenko, V. V. Digitalization as a Factor in Transforming Anti-Crisis Regulation in the World Economy / V. V. Bondarenko // Finances and Credit. – 2022. – Vol. 28, No. 11. – P. 2501–2518.
3. Chernov, A. P. Geo-Economic Restructuring: From Efficiency to Security in World Trade / A. P. Chernov // Mirovaya Ekonomika i Mezhdunarodnye Otnosheniya (World Economy and International Relations). – 2024. – Vol. 68, No. 3. – P. 34–49.
4. Dmitriev, S. N. Institutional Memory and Lessons from the 2008 Financial Crisis in the Context of New Challenges / S. N. Dmitriev // Ekonomicheskii Analiz: Teoriya i Praktika (Economic Analysis: Theory and Practice). – 2023. – Vol. 12, No. 2. – P. 112–129.
5. Egorov, P. A. The European Sovereign Debt Crisis: Institutional Flaws and Prospects for a Fiscal Union / P. A. Egorov // Journal of the New Economic Association. – 2021. – No. 3(51). – P. 145–165.
6. Fomin, D. V. The Role of the IMF and ECB in Overcoming the European Debt Crisis: An Analysis of OMT / D. V. Fomin // Voprosy Ekonomiki (Questions of Economics). – 2021. – No. 8. – P. 80–97.
7. Grigoriev, L. M. Evolution of Macroeconomic Consequences of the Pandemic Shock: A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries / L. M. Grigoriev, I. V. Konovalova // Problemy Prognozirovaniya (Forecasting Problems). – 2021. – No. 4. – P. 18–33.
8. Ivanov, A. A. The Role of Sovereign Debt in Shaping 21st Century Systemic Risks / A. A. Ivanov // Finansovyy Zhurnal (Financial Journal). – 2023. – Vol. 15, No. 4. – P. 78–90.
9. Kovalev, R. S. Comparative Analysis of Anti-Crisis Strategies in Response to Financial and Pandemic Shocks / R. S. Kovalev // Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6. Ekonomika (Moscow University Herald. Series 6. Economics). – 2022. – No. 5. – P. 88–104.
10. Lavrov, D. G. Fragmentation of World Trade: From Financial Integration to Geo-Economic Blocs / D. G. Lavrov // Ekonomist (The Economist). – 2024. – No. 3. – P. 15–28.
11. Makarov, O. Yu. Reshoring and Diversification: New Paradigms for Global Supply Chain Management Post-2020 / O. Yu. Makarov // Logistics and Supply Chain Management. – 2023. – No. 1. – P. 55–70.

12. Nikolaev, V. P. Geopolitics and Economics: Analysis of the Consequences of the 2022 Sanctions Regime for Developed Markets / V. P. Nikolaev // Rossiya i Mir: Ekonomika, Politika, Kultura (Russia and the World: Economy, Politics, Culture). – 2023. – No. 6. – P. 21–35.
13. Orlov, I. V. Unconventional Monetary Policy: Long-Term Risks and Lessons from QE / I. V. Orlov // Journal of the New Economic Association. – 2021. – No. 4(52). – P. 170–189.
14. Pavlova, E. V. Public Debt as a Vulnerability Under Synchronized Global Crises / E. V. Pavlova // Finances and Credit. – 2023. – Vol. 29, No. 1. – P. 101–115.
15. Romanov, S. A. Evolution of Banking Sector Regulation Post-2008: Basel III and Its Effectiveness / S. A. Romanov // Bankovskoe Delo (Banking). – 2021. – No. 10. – P. 45–52.
16. Smirnova, T. L. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Accelerating the Digital Transformation of the World Economy / T. L. Smirnova // Ekonomicheskii Analiz: Teoriya i Praktika (Economic Analysis: Theory and Practice). – 2022. – Vol. 11, No. 4. – P. 50–65.
17. Tikhonov, V. A. The 2022 Crisis as a Stress Test for Europe's Energy Security / V. A. Tikhonov // Energeticheskaya Politika (Energy Policy). – 2024. – No. 2. – P. 30–44.
18. Uvarov, M. B. Comparative Analysis of Fiscal Response Measures to the 2009 and 2020 Crises / M. B. Uvarov // Problemy Prognozirovaniya (Forecasting Problems). – 2022. – No. 6. – P. 55–70.
19. Zakharov, K. V. Monetary Policy Amidst Post-Pandemic Inflation: The Experience of the Fed and ECB / K. V. Zakharov // Bankovskoe Delo (Banking). – 2022. – No. 9. – P. 30–38.
20. Zhuravlev, A. I. The Impact of the Energy Transition on the World Economy in Light of the Geopolitical Crises of 2022–2024 / A. I. Zhuravlev // Mirovaya Ekonomika i Mezhdunarodnye Otnosheniya (World Economy and International Relations). – 2024. – Vol. 68, No. 1. – P. 5–19.

**СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ И ФИНАНСОВЫМ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА****А.В. Чугунов, Н.А. Анисимова, И.В. Крючкова, Я.Ю. Тонких***Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: инновационная активность субъектов хозяйствования всегда способствовала повышению их конкурентоспособности на рынке, финансовому развитию и укреплению потенциала. В связи с этим, разработка и реализация эффективной инновационной стратегии для любой компании и в современных условиях является первостепенной задачей, которой следует уделять пристальное внимание. Потребность в активизации инновационных процессов и повышении инновационной активности в отраслях промышленности, строительства и других сферах материального производства обуславливает необходимость в эффективном управлении инновационным и финансовым развитием предприятий в них функционирующих. В статье рассматриваются проблемы управления инновационным и финансовым развитием предприятий строительного производства и пути их решения, изучаются механизмы государственной поддержки и льготного финансирования, исследуются различные стратегии управления таким развитием, что не может не способствовать активизации процесса внедрения инноваций в деятельность предприятий строительной отрасли.

Ключевые слова: инновационное развитие, финансовое развитие, стратегии, управление, строительное производство, строительство, предприятие, факторы.

**STRATEGIES FOR MANAGING INNOVATIVE AND FINANCIAL DEVELOPMENT
OF CONSTRUCTION ENTERPRISES****A.V. Chugunov, N.A. Anisimova, I.V. Kryuchkova, Y.U. Tonkikh***Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The innovative activity of business entities has always contributed to increasing their competitiveness in the market, financial development, and strengthening their potential. Therefore, the development and implementation of an effective innovation strategy is a top priority for any company in today's environment. The need to intensify innovative processes and increase innovation activity in the industrial, construction, and other sectors of material production necessitates effective management of the innovative and financial development of enterprises operating in these sectors. The article examines the challenges of managing the innovative and financial development of construction enterprises and their solutions, explores the mechanisms of government support and preferential financing, and examines various strategies for managing such development, which can contribute to the intensification of innovation processes in the construction industry.

Keywords: innovative development, financial development, strategies, management, construction production, construction, enterprise, factors.

Введение

Развитие экономики в современных геополитических условиях невозможно без реализации политики импортозамещения и технологического суверенитета, которая, в свою очередь, требует активизации инновационных процессов и повышения инновационной активности в отраслях промышленности, строительства и других сферах материального

производства. Создание новых технологий особенно актуально в области производства строительных материалов, поскольку на современном этапе инновационное развитие данной отрасли тормозит, во-первых, отсутствие должной отечественной базы машиностроения, ориентированной на нужды стройиндустрии, как основы экономического развития страны, во-вторых, определенная инертность производственного процесса, обусловленная длительными сроками производственного цикла. К тому же, ранее имевшая место тенденция замены изношенного оборудования импортной техникой и по сей день оказывает негативное влияние на развитие всей строительной отрасли и достижение ею технологического суверенитета.

Все это и обуславливает необходимость изучения стратегии инновационного и финансового развития отечественной отрасли производства строительных материалов и требует исследования системных проблем структурного характера.

Целью данного исследования является анализ проблем инновационного и финансового развития предприятий отрасли строительного производства, изучение стратегий управления этим процессом и механизмов государственной поддержки. Объектом исследования являются инновационные стратегии управления предприятиями строительного производства, меры по достижению их устойчивого финансового развития, а предметом – механизмы, которые могут быть использованы для повышения эффективности инновационного развития и финансовой доступности инновационных инструментов.

Методика исследования

Основным методом написания работы является анализ различных источников по данной проблематике, изучение работ исследователей в данной области, мнений экспертов, ученых и специалистов по указанной проблематике.

Для реализации политики полного импортозамещения, необходимость инновационного и финансового развития как отрасли строительного производства, так и строительства в целом, актуальна в целях обеспечения соответствия объемов производства, качества и ассортимента продукции предприятий отрасли спросу на внутреннем рынке, а также необходимостью решения ряда системных проблем структурного характера. К ним следует отнести:

- некоторое технологическое отставание российской промышленности строительных материалов от аналогичного производства в ведущих странах мира;
- высокая физическая изношенность основных производственных фондов предприятий промышленности строительных материалов и индустриального домостроения;
- все еще невысокая конкурентоспособность российской строительной продукции, выпускаемой с использованием энергоемких технологий на устаревшем энергозатратном оборудовании;
- недостаточная инновационная активность российских коммерческих структур.

Вместе с тем, в последнее время в России принимаются меры для обеспечения устойчивого инновационного и финансового развития отрасли строительных материалов. Они включают законодательные инициативы, реализацию программ и мер по финансированию научно-исследовательской деятельности в этой области. Так, распоряжением Правительства РФ от 31.10.2022 №3268-р, ред. от 23.10.2025 утверждена «Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» [1]. Документ определяет задачи развития промышленности строительных материалов, например, формирование консолидированной потребности отрасли в материалах, стимулирование применения инновационных и экологических материалов, развитие индустриального домостроения.

Также, например, создание в 2022 году Национальным объединением строителей (НОСТРОЙ) электронного каталога импортозамещающих строительных материалов,

позволило застройщикам находить подходящие аналоги без задержек на этапах согласования и экспертизы.

В последнее время значительно обновляется и нормативно-правовая база отрасли производства строительных материалов. Так, в 2025 году введен новый законодательный проект, который упрощает использование новых стройматериалов и технологий, не включенных в действующие СНиПы и другие нормативные документы.

В настоящий момент реализуются новые национальные проекты и программы. Например, национальный проект «Новые материалы и химия» при поддержке которого до 2030 года планируется запуск более 130 новых производств, разработка 700 новых химических продуктов, формирование 55 технологических цепочек [1]. Для строительной индустрии акцент сделан на разработке и внедрении инновационных технологий в производство композитных материалов, включая новые рецепты и методы обработки. Реализация программы по использованию вторичного сырья при производстве ряда строительной продукции (например, цемента, кирпича, резиновой крошки и пр.) стимулирует компании, использующие подобные технологии, и способствует сокращению объемов строительного мусора.

В финансировании отрасли производства строительных материалов на сегодняшнем этапе ее развития также произошли существенные изменения. Так, осуществляется значительная государственная поддержка производителей стройматериалов, которые могут воспользоваться льготными займами Фонда развития промышленности, кредитами в рамках кластерной инвестиционной платформы, субсидиями на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Созданы льготные кредиты по программе промышленной ипотеки и инфраструктурные облигации, которые дают возможность регионам по льготной ставке финансировать объекты инфраструктуры, в том числе в строительной отрасли. Эти меры призваны способствовать привлечению средств граждан к финансированию строительной отрасли.

Научно-исследовательская деятельность в этой области в последнее время также развивается. Внедряются инновационные методы исследования структур строительных материалов. Появляются «умные» материалы и интеллектуальные технологии. Широко используются материалы, способствующие уменьшению энергопотребления зданий и сооружений [2].

Все это свидетельствует о значительных подвижках в вопросах разработки и реализации стратегии управления инновационным и финансовым развитием предприятий строительного производства. Как уже было сказано выше, основным приоритетом данной стратегии является повышение конкурентоспособности предприятий, продукции, технологий и пр., основанном на ресурсосбережении, повышении динамики обновления технологических процессов, обеспечении экологичности, сопряженности и гибкости производства строительной продукции.

Повышение конкурентоспособности отечественных средств производства, стимулирование инновационной активности предприятий призван обеспечить созданный еще в 2014 году Фонд развития промышленности (ФРП). Его цели представлены на рисунке 1.

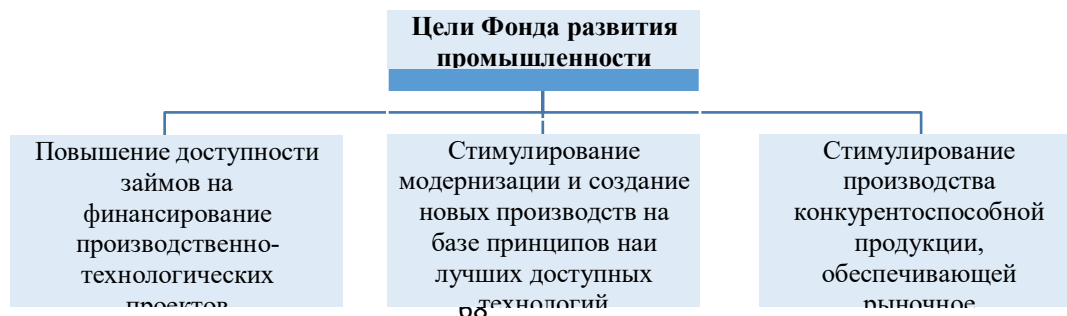


Рис. 1. Цели Фонда развития промышленности

Инструменты финансирования проектов средствами Фонда развития промышленности представлены на рисунке 2.

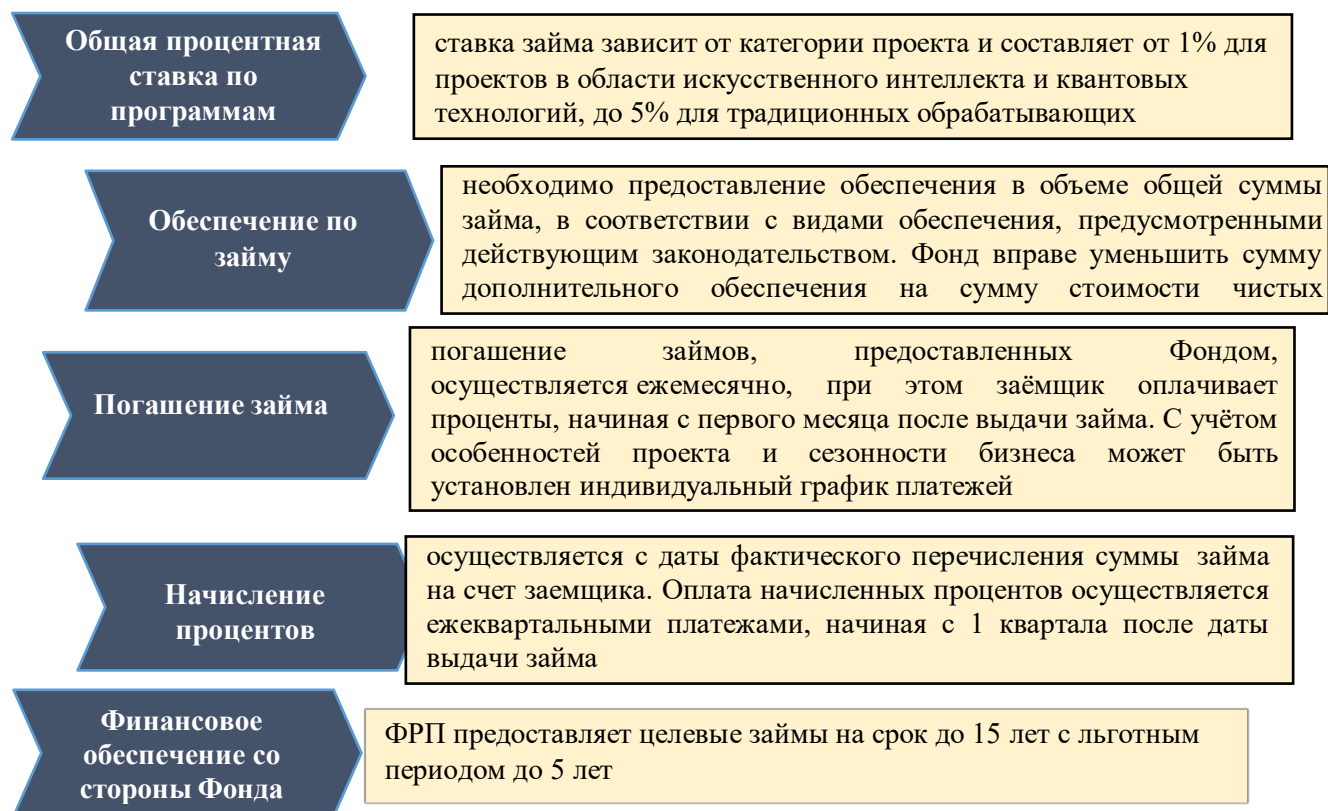


Рис. 2. Инструменты финансирования проектов средствами ФРП

Основные бизнес-процессы, связанные с реализацией проектов на основе использования займов Фонда развития промышленности: предпроектное взаимодействие, экспертиза заявок и отбор проектов, финансирование и мониторинг, завершение проекта.

Из рисунка 2 видно, что Фонд развития промышленности предоставляет целевые займы на реализацию инвестиционных проектов, направленных на создание или модернизацию промышленных производств. С 1 января 2026 года действуют новые условия: ставка займа зависит теперь от категории проекта и составляет от 1% для проектов в области искусственного интеллекта и квантовых технологий до 5% для традиционных обрабатывающих производств. Срок займа увеличен до 15 лет, а льготный период может достигать 5 лет. Заемщик обязан обеспечить целевое использование средств и выполнение ключевых показателей эффективности, установленных в договоре [3].

По информации на 11 февраля 2026 года, в 2025 году Фонд развития промышленности (ФРП) выдал займы для 263 новых проектов почти на 54 млрд. рублей, продолжается финансирование 156 проектов на 33 млрд. рублей. Также заключено 11 специальных инвестиционных контрактов с объёмом инвестиций около 170 млрд. рублей [3].

Анализ основных направлений финансирования ФРП в 2025 году показал, что в

основном промышленные предприятия, предприятия строительного производства, обрабатывающей промышленности использовали кредиты Фонда в целях импортозамещения оборудования, как борьбы с проблемой износа основных производственных фондов, на высокие технологии, экологию и энергоэффективность. Так, на проекты по производству продукции, ранее ввозившейся из-за рубежа направлено 142 млрд. рублей, на разработку и внедрение прорывных технологий (ИИ, робототехника, биотехника, новые материалы и пр.), было направлено 89 млрд. рублей и на проекты по снижению воздействия на окружающую среду, внедрению зелёных технологий – 47 млрд. рублей [3].

Преимущества целевого финансирования РПФ связаны с более привлекательными условиями предоставления заемных средств рисунок 3.

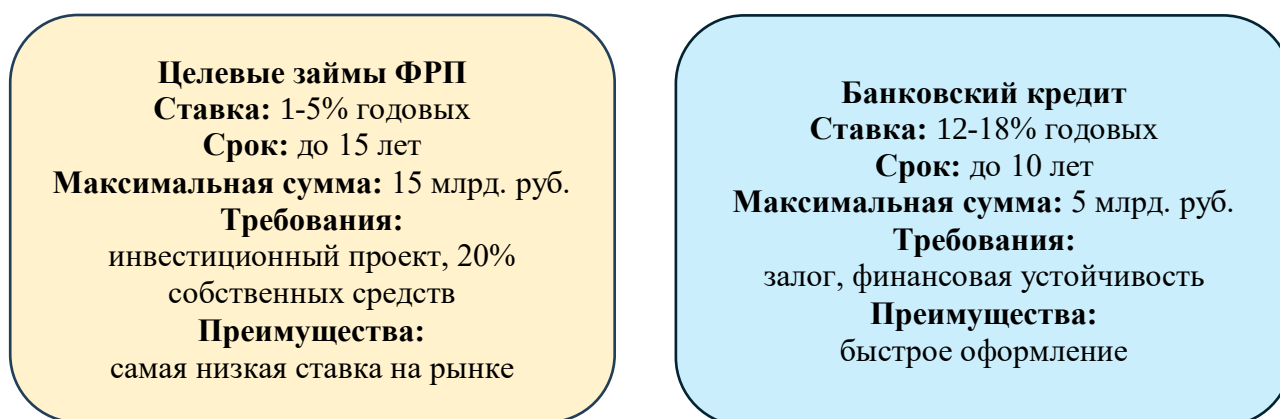


Рис. 3. Сравнение условий финансирования РВФ с альтернативными инструментами

Только лишь решение вопросов финансирования проектов инновационного и финансового развития предприятий строительного производства не способно принести инновационный и финансовый эффект. Нужно разработать стратегию управления инновациями. Это далеко непростой процесс, требующий глубокого и всестороннего анализа инновационной деятельности, на основе которого, обычно, выстраиваются прогнозные финансовые модели, позволяющие определить эффективность от использования тех или иных инновационных решений [4].

Рассмотрим основные виды существующих инновационной стратегии, которые организация может выбрать. Это адаптивная, качественно-ориентированная, защитная и агрессивная инновационные стратегии [4].

Адаптивная – это стратегия преобразования товара с целью адаптации его к новым требованиям рынка, не предполагающая внесение в него радикальных изменений и связанная только лишь с его усовершенствованием.

Качественно-ориентированная – это стратегия, основанная на качественном преобразовании существующего товара, которое заключается в реализации инноваций по повышению качества исходного продукта.

Защитная стратегия – это стратегия, стабилизирующая позиции предприятия на рынке, без радикального изменения продукта, в основном, для недопущения отставания в техническом развитии.

Агрессивная – это стратегия копирования основных потребительских свойств (но не обязательно технических особенностей) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами. Характерна для малых инновационных фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции, и не являющихся пионерами в выпуске на рынок тех

или иных нововведений [4].

Существуют также стратегии инновационного и финансового развития, учитывающие различные уровни.

Стратегия бизнес-уровня используется, когда стратегические бизнес-единицы (подразделения или малые и средние предприятия) выбирают стратегии только для одного продукта, который продается только на одном рынке. В качестве примера стратегии бизнес-уровня можно привести стратегию фирмы «Royal Enfield», которая реализует свой мотоцикл «Bullet» (один товар) в Великобритании и Индии (разные рынки), но ориентируются при этом на разные сегменты рынка и продает его по очень разным ценам (разные стратегии). Фирмы могут выбирать между 3-мя общими стратегиями Портера: стратегией управления затратами, дифференциацией и фокусировкой.

Стратегия корпоративного уровня связана с тем, что руководители корпораций и компаний выбирают, какие продукты продавать, на какой рынок выходить и перекупать ли конкурента или объединяться с ним. Обычно выбор делается между интеграционной, интенсивной, диверсификационной и оборонительной стратегическими альтернативами, что зависит от целей компании, результатов анализа ситуации и уровня, для которого выбрана стратегия.

Даже самые лучшие стратегические планы могут быть плохо реализованы, и лишь только хорошо осуществленные стратегии создают конкурентное преимущество для компании. Коммуникация в реализации стратегии имеет важное значение, поскольку новые стратегии должны получить поддержку во всей организации для целей ее эффективной реализации.

Примером реализации бизнес стратегии служит схема, которая состоит из шести этапов: постановка годовых целей; пересмотр политики для достижения целей; распределение ресурсов по стратегически важным направлениям; изменение организационной структуры для соответствия новой стратегии; управление сопротивлением переменам и внедрение новой системы поощрений за результаты работы.

Не менее важным в стратегии инновационного и финансового развития предприятий строительного производства является ее реализация. Новая стратегия обычно изменяет организационную структуру компании и требует не только перераспределения ресурсов, но влечет за собой также и перераспределение обязанностей и полномочий между линейными руководителям. Это может создать дополнительные проблемы в виде сопротивления переменам, которыми нужно эффективно управлять, чтобы не получить негативный эффект.

Какая бы инновационная и финансовая стратегия ни была выбрана предприятием, в конечном итоге она должна способствовать его устойчивому финансовому развитию, то есть, достижению долгосрочной конкурентоспособности и стабильности, росту финансовых результатов, высокой рентабельности, укреплению финансового потенциала и созданию положительно имиджа [5].

Результаты исследования

Результаты проводимого исследования позволили утвердиться во мнении о важности и значимости инновационного и финансового развития предприятий строительного производства в России и отечественной строительной отрасли в целом. Для этого важно использовать такую инновационную стратегию из рассмотренных, которая бы максимально учитывала особенности деятельности субъектов хозяйствования, их организационную структуру, инновационный потенциал и отражало реальную позицию их продукции на рынке.

Заключение

В заключение следует отметить, что инновации в строительном производстве

позволяют повысить его эффективность, обеспечить конкурентоспособность и повысить качество строительства. Они способствуют экономии ресурсов и обеспечению устойчивости функционирования предприятий в кризисных ситуациях. Складывающаяся на предприятии инновационно-предпринимательская среда либо обеспечивает, либо тормозит развитие инновационной деятельности. Теоретические положения по управлению инновационным развитием строительного производства, базируются на принципах дифференцированного, динамического, проблемно-ориентированного и стадийного подходов.

Экономическую эффективность инновационных проектов с ориентацией на оценку уровня и темпов роста интенсификации производства за счёт инноваций невозможно активизировать без повышения заинтересованности коллектива предприятия в использовании нововведений в любых отраслях производства.

Определено, что в современных условиях хозяйствования принципы управления инновационным развитием должны строиться на сочетании методов государственного регулирования с усилением использования рыночных механизмов. Например, программно-целевое планирование решения проблем в сочетании с прямым стимулированием инновационной деятельности предприятий.

В отношении финансового развития предприятий строительного производства следует упомянуть, что основная цель финансового управления выражается в обеспечении эффективной финансовой стратегии для достижения максимальной стоимости компании.

Финансовая стратегия предприятий по производству строительных материалов определена как совокупность целевых установок и параметров развития финансов, которые предназначены для обеспечения сбалансированности финансовой системы субъекта хозяйствования в условиях конкуренции и неопределенности внешних условий функционирования, а также достижения стабильной реализации стратегии развития на длительный период времени. Достижение финансовой устойчивости и ее повышение в рамках отдельно взятых предприятий отрасли строительного производства и в целом всей строительной отрасли и является драйвером устойчивого финансового развития в целом.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 №3268-р, ред. от 23.10.2025, «Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/672/V-Strategiya-na-sayt-i-GASU.pdf>. (дата обращения 27.02.2026)
2. Индустрия стройматериалов – 2025: стагнация или стабильность? – [Электронный ресурс]. – URL: <https://glavportal.com/materials/industriya-strojmateriialov-2025-stagnaciya-ili-stabilnost>. (дата обращения 28.02.2026)
3. Целевые займы ФРП под 1-5%. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://vnesenie-v-reestr.ru/news/tselevye-zaumu-frp-pod-1-5>. (дата обращения 01.03.2026)
4. Околелова Э.Ю., Платонов Е.И. Стратегическое управление инновациями на предприятиях строительной отрасли // «Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования». – 2015. – № 2 (7). – С. 202-207.
5. Чугунов А.В., Анисимова Н.А., Серебрякова Е.А. Модель устойчивого финансового развития предприятия как инструмент оценки его финансового состояния и эффективности функционирования / Цифровая и отраслевая экономика. – 2025. – № 2 (38). – С. 73-81.

References

1. Order of the Government of the Russian Federation dated 31.10.2022 No. 3268-r, ed. dated 23.10.2025, «Strategy for the Development of the Construction Industry and Housing and

Communal Services in the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast up to 2035» [Electronic resource]. – Access mode: <https://minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/672/V-Strategiya-na-sayt-i-GASU.pdf>. (accessed on 27.02.2026)

2. The Construction Materials Industry in 2025: Stagnation or Stability? – [Electronic resource]. – URL: <https://glavportal.com/materials/industriya-strojmaterialov-2025-stagnaciya-ili-stabilnost>. (accessed on 28.02.2026)

3. Targeted loans from the Federal Roads Fund at 1-5%. – [Electronic resource]. – URL: <https://vnesenie-v-reestr.ru/news/tselevye-zaymy-frp-pod-1-5>. (accessed on 01.03.2026)

4. Okolelova E.Yu., Platonov E.I. Strategic Management of Innovations at Construction Industry Enterprises // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. – 2015. – No. 2 (7). – Pp. 202-207.

5. Chugunov A.V., Anisimova N.A., Serebryakova E.A. The Model of Sustainable Financial Development of an Enterprise as a Tool for Assessing Its Financial Condition and Performance / Digital and Sectoral Economy. – 2025. – No. 2 (38). – Pp. 73-81

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВУЮ
УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

М.А. Шibaева, Э.Ю. Околелова, О.А. Барышева
*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье рассматриваются и анализируются различные факторы, которые оказывают наибольшее влияние на финансовую безопасность любого предприятия. Прежде всего на финансовую безопасность, безусловно, значительное влияние имеет соотношение различного вида капиталов. А также очень большое значение имеет и стоимость заемного капитала, который использует предприятие. Во многих случаях определение финансовой устойчивости предприятия, определение класса устойчивости, к которому она относится, интересует внешних пользователей, которые стремятся стать потенциальными инвесторами. Если предприятие планирует взять кредит на любые цели, то его уровень финансовой устойчивости будет подлежать обязательному определению со стороны кредиторов, которые особенно в настоящее время опасаются отсутствия своевременного возврата кредита. Немаловажное значение играют и факторы внутренней среды предприятия, поскольку при их рациональном управлении с точки зрения принятия решений руководством организации, их можно рассматривать в качестве возможностей для роста финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, внутренние факторы предприятия могут охарактеризовать его качественные характеристики, поскольку именно они формируют деятельность организации.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, предприятие, внешние факторы, внутренние факторы.

**THEORETICAL ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE FINANCIAL STA-
BILITY OF AN ENTERPRISE**

M.A. Shibaeva, E.Yu. Okolelova, O.A. Barysheva
*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The article examines and analyzes various factors that have the greatest impact on the financial stability of an organization. Financial stability is determined by the capital structure or the size of the shares of equity and debt capital in the total capital of the enterprise. The level of financial stability of a commercial organization is of interest to investors and creditors, since when assessing it, it is possible to make an adequate decision on investing in an enterprise, and in this case, the issues of managing the financial stability of an enterprise are relevant. For a deeper understanding of the impact of the factors, each of the presented factors should be discussed in more detail separately, since each of them affects financial stability from different angles. The internal environment of an enterprise also plays an important role, as it can be used as an opportunity to increase the financial stability of the enterprise if it is managed effectively by the organization's management. Additionally, the internal factors of an enterprise can provide insights into its quality characteristics, as they shape the way the enterprise operates.

Keywords: financial stability, enterprise, external factors, internal factors.

Введение

В настоящее время конкуренция среди участников рыночных отношений нарастает, ввиду появления различных технологий, что позволяет производить не только аналогичные

товары, но и товары-заменители. Это повышает риск сокращения чистой прибыли на предприятии, поскольку при конкурентной борьбе вектор спроса может сместиться с одного продавца на другого.

В современных условиях обязательным фактором развития экономики любой страны является повышение эффективности производственной деятельности. С учетом значительного санкционного влияния в настоящее время очень сложно предприятиям иметь стабильное положение даже на внутреннем рынке. Залог успешной рентабельной деятельности предприятий во многом зависит от величины собственных финансовых ресурсов, определяемой в процессе анализа финансовой устойчивости предприятия. А также очень большое значение имеет и стоимость заемного капитала, который использует предприятие.

Во многих случаях определение финансовой устойчивости предприятия, определение класса устойчивости, к которому она относится, интересует внешних пользователей, которые стремятся стать потенциальными инвесторами. Если предприятие планирует взять кредит на любые цели, то его уровень финансовой устойчивости будет подлежать обязательному определению со стороны кредиторов, которые особенно в настоящее время опасаются отсутствия своевременного возврата кредита.

Методика исследования

Сущность финансовой устойчивости просматривается в различных подходах к определению её понимания, а именно:

- воспроизводственного подхода, где при влиянии факторов внешней среды, что формирует неопределенность в будущих периодах, предприятие может обеспечить рынок собственной продукцией или услугами в бесперебойном порядке;
- инновационного потенциала, где наличие инноваций, которые были разработаны внутри предприятия, обеспечивает минимизацию отрицательного воздействия факторов внешней среды путем использования инновационного потенциала;
- инновационно-логистического подхода, где предприятие разрабатывает управленческие решения, направленные на повышение эффективности использования производственных ресурсов и обеспечения достаточной мощности для выпуска продукции или оказания услуг [3].

Нельзя выделить и рекомендовать к использованию какой-то один подход. Значимость каждого из них определяется тем, что при анализе принадлежности предприятия к какому-то классу устойчивости они дают разностороннюю оценку.

При оценке финансовой безопасности предприятия были выделены основные аспекты, которые прослеживаются в каждом понятии представленных ученых:

- финансовая устойчивость предполагает сбалансированное соотношение активной и пассивной части ресурсов, имеющихся на предприятии;
- эффективность использования денежных средств, которые имеются в собственности предприятия может быть достигнута только при условии оптимизации структуры пассива и актива предприятия;
- для оценки и анализа финансовой устойчивости предприятия необходимо определить ряд показателей, а также их нормативное значение, исходя из отраслевой принадлежности и перечня воздействующих факторов;
- признаки финансовой устойчивости являются основными элементами при её прогнозировании на будущие периоды и моделировании методов для внедрения управленческих решений относительно финансовой устойчивости предприятия [4].

Рассмотрим более детально различные факторы, которые могут влиять на финансовую устойчивость предприятия. Стоит отметить, что значимость работы по

определению, анализу, оценке факторов влияния имеет очень большое значение в деятельности любого предприятия. Так как, если мы правильно определим факторы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на финансовую безопасность предприятия, то, управляя их изменением, можем достичь желаемого уровня финансовой устойчивости предприятия. А также это даст возможность и прогнозировать изменение финансовой устойчивости предприятия в последующих временных периодах [7].

Рассмотрим факторы, относящиеся к экономическим. Такие факторы не оказывают прямого влияния на финансовую безопасность организации, они предполагают более глобальное влияние на экономику страны в целом. И, как следствие, в дальнейшем предприятия ощущают их воздействие на свою деятельность. К этой категории относят экономические кризисы, изменения курсов валюты, уменьшение покупательского спроса. Также к ним относят и возникающие инфляционные процессы, положение на рынках ценных бумаг. Периодические кризисные явления присущи любой рыночной экономике. В такой ситуации ухудшается финансовая устойчивость большинства предприятий страны.

Далее рассмотрим факторы, относящиеся к политическим, тоже не оказывающих прямого влияния на предприятие, но способных внести в деятельность предприятия много изменений и ограничений. Такое воздействие наблюдается, когда начинается кризис населения страны, которое не считает правильными те или иные действия в области политических решений со стороны правительства. А также может наблюдаться в такие периоды сокращение действий со стороны различных государственных служб. возможны и сложности в денежно-кредитной системе страны. Все эти моменты оказывают негативное влияние на финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов [6].

Значительное влияние на результаты деятельности предприятий и организаций оказывают и демографические факторы, так как от демографической ситуации в стране также зависит рентабельность деятельности хозяйствующих субъектов. И в этой группе можно выделить очень много важных факторов. От численности и структуры населения по разным классификационным признакам зависит количество работоспособной силы, спрос на товары и услуги. За демографическими показателями нужен обязательный контроль на уровне государства, чтобы анализировать динамику их изменения.

На предприятия также оказывают влияние технические и научные факторы. Внедрение в их деятельность различных современных технологий уменьшает вероятность ошибок, облегчают управление, повышает эффективность работы организации.

Еще одна группа факторов, которая тоже не оказывает прямого воздействия на экономическую безопасность предприятий – это социальные факторы, влияющие на формирование покупательского спроса, структуру предприятия, определение условий трудовой деятельности, качество трудовых ресурсов. Среди таких факторов отметим квалификацию персонала, элементы мотивации работников.

Социальные факторы хоть и имеют косвенное воздействие на финансовую устойчивость, но являются достаточно важными, поскольку под их влиянием складывается спрос на рынке товаров и услуг, формируются условия труда, а также выбор способов производства продукции. К таким факторам можно отнести: уровень занятости, уровень квалификации кадров на предприятии, социальную защиту определенных слоев населения.

Деятельность субъектов хозяйствования также может зависеть от необходимых в достаточном количестве и надлежащего качества необходимых сырьевых ресурсов, возможности очистки, сброса или безвредной утилизации отходов производства. Все эти факторы относятся к экологическим.

Далее переходим к рассмотрению факторов, которые уже оказывают прямое влияние на деятельность организаций. И прежде всего это поставщики необходимых для производства материалов и сырьевых ресурсов. От их работы зависит нормальный производственный процесс, то есть без срывов и простоев [5].

При анализе финансового состояния предприятия уделяется внимание не только объему произведенной продукции, но и объему реализованной продукции. Поскольку именно от объема реализованной, а не просто произведенной продукции будут зависеть все финансовые показатели деятельности предприятия. А объем реализованной продукции напрямую зависит от фактора потребители.

Еще одним фактором, оказывающим влияние на все финансовые показатели хозяйствующих субъектов, являются конкуренты. Именно этот фактор нуждается в постоянном мониторинге. Так как в условиях рыночной экономики он может быть очень изменчив. Могут не только возникать новые конкуренты, но и изменяться ценовая политика у существующих на рынке.

Законы и государственные органы – данный фактор как прямой оказывает серьезное влияние на внедрение некоторых ограничений для предприятия, но при этом и его поддержки при необходимости. Следует отметить, что любое предприятие должно соблюдать законодательство той страны, в которой оно осуществляет свою деятельность, поскольку в противном случае будут начислены пени, штрафы и санкции, что пагубно отразится на финансовом результате предприятия и как следствие его финансовой устойчивости [1].

Немаловажное значение играют и факторы внутренней среды предприятия, поскольку при их рациональном управлении с точки зрения принятия решений руководством организации, они могут быть использованы в качестве возможностей для роста финансовой устойчивости предприятия. Кроме того, внутренние факторы предприятия могут охарактеризовать его качественные характеристики, поскольку именно они формируют деятельность предприятия.

Рассмотрим более детально перечисленные факторы.

Прежде всего остановимся на анализе финансовых факторов. Эти факторы характеризуют финансовые ресурсы, которые предприятия используют в своей деятельности. Они оказывают непосредственное влияние на экономическую безопасность предприятия. Чем больше использует хозяйствующий субъект собственных финансовых ресурсов в своей деятельности, тем у него более устойчивое финансовое состояние. И тем более он привлекателен для сотрудничества с различными партнерами.

Особое значение имеет для обеспечения стабильной финансовой устойчивости предприятия и различные характеристики работников предприятия. Такие характеристики относятся к кадровым факторам. В настоящее время этот фактор имеет для многих предприятий ключевое значение, так как во всех сферах деятельности наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров.

Рыночные факторы являются сложно управляемыми, поскольку предприятие, осуществляющее свою деятельность в рамках рыночных отношений, сталкивается с ростом конкуренции в своем рыночном сегменте, что усложняет контроль над данными факторами.

Производственные факторы оказывают прямое воздействие на уровень финансовой устойчивости прежде всего это обусловлено тем, что в условиях рыночной конкуренции предприятие должно определить ассортиментный ряд продукции или услуг, объемы выпуска, а также вид продукции или услуг. Все это оказывает серьезное влияние на финансовый результат деятельности предприятия.

Организационные факторы также являются важными при осуществлении деятельности на предприятии, поскольку именно они обеспечивают бесперебойный поток производства продукции или оказания услуг. При грамотно выстроенной работе персонала, где каждый сотрудник несет ответственность за совершенные действия предприятие может получить более высокий уровень финансового результата [2].

Результаты исследования

Результаты проведенного теоретического анализа факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятия позволяют сделать выводы, что нельзя выделить и рекомендовать какие-то определенные факторы. Значимость каждого из них определяется тем, что при анализе принадлежности предприятия к какому-то классу устойчивости они дают разностороннюю оценку.

Заключение

На финансовую безопасность предприятия оказывают влияние множества различных факторов. Обязательно надо учитывать влияние не только внешние, но и внутренние, которые имеют тоже большое значение для экономической устойчивости предприятия. Более того, все факторы надо оценивать не только с позиции настоящего момента времени, но и давать прогнозные их значения на перспективу, чтобы анализировать возможное изменение финансового состояния предприятия в будущем.

Список литературы

1. Грачева Н.А. Оценка финансового состояния производственной организации по данным бухгалтерской отчетности / Н.А. Грачева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 2 (44). – С. 83-94.
2. Еремеева, С.В. Особенности проведения анализа финансового состояния предприятия на основе данных бухгалтерского учета и отчетности / С.В. Еремеева // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 8. – С. 6-10.
3. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А.Н. Жилкина. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 285 с.
4. Карташова, И.А. Сущность и значение финансового состояния предприятия и методики его оценки / И.А. Карташова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2020. – № 14. – С. 74-78.
5. Okolelova E.Yu., Shibaeva M.A., Trukhina N.I., Kornitskaya O.V. В сборнике: E3S Web of Conferences. 22. Сер. "22nd International Scientific Conference on Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies, EMMFT 2020" 2021. С. 05002.
6. Шибаева М.А. Инновационные направления совершенствования системы жилищно-коммунального хозяйства / М.А. Шибаева, Э.Ю. Околелова, О.Г. Шальнев, А.С. Ефимьев // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2019. Т. 16. № 7. С. 57-63.
7. Шибаева М.А. Финансовая работа на предприятиях в условиях рыночных отношений / М.А. Шибаева, Н.Г. Ларина, О.А. Трегубова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. №4(22). С. 291-295

References

1. Gracheva, N.A. Assessment of the financial condition of a production organization based on accounting data / N.A. Gracheva // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. – 2020. – No. 2 (44). – Pp. 83-94.
2. Eremeeva, S.V. Features of conducting an analysis of the financial condition of an enterprise based on accounting and reporting data / S.V. Eremeeva // Economic Research and Development. – 2020. – No. 8. – Pp. 6-10.
3. Zhilkina, A.N. Financial Analysis: Textbook and Workshop for Universities / A.N. Zhilkina. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. – 285 p.

4. Kartashova, I.A. The Essence and Significance of the Financial Condition of an Enterprise and Methods of Its Assessment / I.A. Kartashova // Education and Science without Borders: Social Sciences and Humanities. – 2020. – No. 14. – Pp. 74-78.
 5. Okolelova E.Yu., Shibaeva M.A., Trukhina N.I., Kornitskaya O.V. In the collection: E3S Web of Conferences. 22. Ser. "22nd International Scientific Conference on Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies, EMMFT 2020" 2021. P. 05002.
 6. Shibaeva M.A. Innovative Directions for Improving the Housing and Communal Services System / M.A. Shibaeva, E.Yu. Okolelova, O.G. Shalnev, and A.S. Efimiev// FES: Finance. Economics. Strategy. 2019. V. 16. No. 7. Pp. 57-63.
 7. Shibaeva M.A. Financial work at enterprises in the conditions of market relations / M.A. Shibaeva, N.G. Larina, O.A. Tregubova // Innovative economy: prospects of development and improvement. 2017. No. 4(22). Pp. 291-295
- .

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ МИНИМАЛЬНОГО РАЗМЕРА ВЗНОСА НА КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ

Т.И. Макеева, И.А. Серебрякова, Е.А. Шарапова

*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в последние годы в России все чаще обсуждаются вопросы финансирования капитального ремонта многоквартирных домов. На сегодняшний день основным источником финансирования его проведения являются средства собственников в виде ежемесячных взносов. Большинство регионов применяют единый подход к формированию платы за эту услугу собственниками в виде минимального размера взноса по всем типам многоквартирных домов. Тем не менее затраты по домам значительно различаются и зависят от технических характеристик и особенностей дома. По этой причине происходит недофинансирование капитальных работ в многоквартирных домах. Одним из направлений решения сложившейся ситуации является изменение подхода к системе оплаты за капитальный ремонт с учетом типов многоквартирных домов. Такой подход к оплате услуги должен учитывать дифференциацию минимального размера взноса в зависимости от технических характеристик и других особенностей дома. Дифференцированный подход к оплате капитального ремонта должен способствовать более эффективному управлению фондом капремонта и обеспечить справедливое распределение средств между собственниками помещений в многоквартирных домах.

Ключевые слова: многоквартирный дом, капитальный ремонт, минимальный взнос, дифференцированный подход, конструктивные особенности.

A DIFFERENTIATED APPROACH TO THE FORMATION OF A MINIMUM CONTRIBUTION FOR THE OVERHAUL OF APARTMENT BUILDINGS

T.I. Makeeva, I.A. Serebryakova, E.A. Sharapova

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: In recent years, issues of financing capital repairs of apartment buildings have been increasingly discussed in Russia. Today, the main source of financing for its implementation is funds from the owners in the form of monthly contributions. Most regions apply a unified approach to the formation of payment for this service by owners in the form of a minimum contribution for all types of apartment buildings. However, costs vary widely across homes and depend on the specifications and features of the home. For this reason, there is underfunding of capital work in apartment buildings. One of the ways to solve the current situation is to change the approach to the payment system for major repairs, taking into account the types of apartment buildings. This approach to payment for services should take into account the differentiation of the minimum contribution depending on the technical characteristics and other features of the house. A differentiated approach to paying for capital repairs should contribute to more efficient management of the capital repair fund and ensure a fair distribution of funds between the owners of premises in apartment buildings.

Keywords: apartment building, major repairs, minimum contribution, differentiated approach, design features.

Введение

В последнее время в нашей стране активно обсуждаются вопросы реформирования системы оплаты капитального ремонта многоквартирных жилых домов (МКД). Это связано с неудовлетворительным техническим состоянием жилищного фонда и недостаточным количеством средств для его восстановления. Основным источником финансирования работ по капитальному ремонту общего имущества в МКД являются средства собственников в виде ежемесячных взносов. В действующих нормативных документах процедура формирования минимального размера взноса на капитальный ремонт четко не прописана, по этой причине региональные власти формируют его на свое усмотрение. Это приводит к нехватке средств, неэффективному их использованию и увеличению сроков проведения капитального ремонта в МКД.

Методика исследования

Финансирование капитального ремонта многоквартирных домов происходит за счет минимального взноса собственников, который они обязаны вносить в региональный фонд капитального ремонта ежемесячно. Согласно действующему законодательству, величина взноса устанавливается на региональном уровне в зависимости от технических особенностей и других характеристик дома. [1-4] В Методических рекомендациях по установлению минимального размера взноса на капитальный ремонт, утвержденных Приказом Минстроя России от 27.06.2016 N 454/пр. (ред. от 01.09.2022) сказано, что минимальный размер взноса на капитальный ремонт МКД устанавливается, исходя из общей потребности средств на капитальный ремонт в соответствие с региональной программой по каждому муниципальному образованию и должен учитывать: [5] - стоимость капитального ремонта основных типов многоквартирных домов, расположенных на территории муниципального образования, по уровню благоустройства, конструктивным и техническим параметрам многоквартирных домов; - перечень минимально необходимых работ по капитальному ремонту для каждого типа многоквартирного дома.

Исходя из этого следует, что минимальный размер взноса может быть дифференцирован в зависимости от муниципального образования, в котором расположен многоквартирный дом, с учетом его типа, особенностей, стоимости проведения капитального ремонта отдельных элементов строительных конструкций и инженерных систем многоквартирного дома, нормативных сроков их эффективной эксплуатации до проведения очередного капитального ремонта, перечня работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме и т.д.

Тем не менее, как показывает практика, большинство регионов не применяют дифференцированный подход к формированию взноса за капитальный ремонт и устанавливают его величину единой для всех типов многоквартирных домов. Рассмотрим структуру минимального размера взноса на капитальный ремонт по субъектам Центрального федерального округа (ЦФО) таблица 1. [7,8]

Таблица 1

Минимальный размер взноса на капитальный ремонт общего имущества многоквартирных домов, по субъектам ЦФО, на 2025г. (фрагмент)

Субъект ЦФО	Критерий дифференциации	Минимальный размер взноса на капитальный ремонт общего имущества МКД руб./кв.м.
Белгородская область	- МКД, не оснащенные лифтовым оборудованием;	10.88
	- МКД, оснащенные лифтовым оборудованием;	11.12

Брянская область	- МКД, не оснащенные лифтовым оборудованием;	9,83
	- МКД, оснащенные лифтовым оборудованием;	10,42
Воронежская область	отсутствуют	13,79
Москва	отсутствуют	29,66
Тульская область	- до 2х этажей;	12,22
	- от 3х до 5 ти этажей;	12,29
	- свыше 6-ти этажей;	12,42
	- тариф для многоквартирных домов, являющихся ОКН	12,09
Тверская область	- МКД неблагоустроенные, МКД с одним либо двумя видами благоустройства, один из которых газоснабжение;	5,74
	- МКД, не оснащенные лифтовым оборудованием и имеющие два и более видов благоустройства;	8,74
	- МКД, оснащенные лифтовым оборудованием	10,05

Анализ данных таблицы 1 позволяет сказать, что из 18 регионов ЦФО дифференциацию взноса применяют всего 5 субъектов, среди них Белгородская область, Брянская область, Калужская область, Тверская область и Тульская область.

Причем критерии дифференциации в каждом субъекте установлены индивидуально и в основном зависят от степени благоустройства и этажности МКД. Например, в Белгородской и Брянской областях взнос зависит от наличия лифта в доме, а в Тульской области от этажности МКД. Некоторые субъекты, например, Тульская область, отдельно устанавливают величину взноса для МКД, являющихся объектами культурного наследия.

Общие финансовые потребности на проведение капитального ремонта в многоквартирных домах зависят от стоимости капитальных работ в конкретном доме. На практике стоимость работ для каждого конкретного дома зависит от основных характеристик дома (этажности, площади здания, расположения инженерных коммуникаций, количества стояков и так далее) или площади ремонта, а также от износа и перечня капитальных работ в доме. При планировании капитальных работ в МКД по каждому виду региональными властями устанавливается предельная (максимальная) стоимость их проведения. Например, стоимость ремонта кровли в доме зависит от ее вида, а стоимость ремонта (замены) одного лифта будет зависеть от этажности здания и грузоподъемности лифта и т.д. таблица 2.

Таблица 2

Предельная стоимость работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме на территории Воронежской области, на 2024г.
(фрагмент) [6]

Наименование конструктивного элемента	Наименование капитальных работ	Ед. измерения	Размер стоимости (руб.)
Крыша	Ремонт скатной крыши с заменой стропильной системы, дополнительным утеплением чердака, с покрытием из листовых кровельных материалов (профлист, металлочерепица и т.д.)	кв. м общей площади кровельного покрытия	14 496,88
	Ремонт плоской крыши с полной заменой внешнего кровельного покрытия на наплавляемый	кв. м общей площади кровельного покрытия	7 553,72

	(рулонный) материал в два слоя без утепления		
Ремонт, замена, модернизация лифтов, ремонт лифтовых шахт, машинных и блочных помещений	Капитальный ремонт (замена) лифта пассажирского до 12 остановок г/п 400 кг с ремонтом лифтовых шахт	Лифтовой узел	4 074 947,25
	Капитальный ремонт (замена) лифта грузопассажирского до 16 остановок г/п 630 кг с ремонтом лифтовых шахт	Лифтовой узел	6 109 125,07

Общая стоимость капитальных работ в МКД будет зависеть от его технических и конструктивных особенностей. Так, общая стоимость капитального ремонта в МКД с лифтом будет значительно отличаться от его стоимости в доме без лифта. Удельная стоимость капитальных работ будет также различаться в зависимости от технических характеристик и перечня капитальных работ в доме. На примере МКД в г. Воронеж приведем пример расчета удельных затрат на капитальный ремонт общедомового имущества таблица.3.

Таблица 3

Удельная стоимость капитальных работ в многоквартирных домах

Адрес дома	Площадь дома, кв.м.	Стоимость капитальных работ систем, руб.					Общие затраты, руб.	Удельные затраты, руб.
		Водоотведение	Тепло снабжение	Холодное водоснабжение	Электро снабжение	Замена лифта		
Ул. Гайдара,19	2178	3412928	17370631	4334260	4582768	-	29700587	13 636
Ул. Лизюкова,21	8985	14076075	71642393	17875958	18900888	22543828	145039142	16 143

Следовательно, для каждого типа МКД должна быть установлена индивидуальная величина минимального размера взноса на капитальный ремонт, с учетом его технических характеристик и конструктивных особенностей.

Результаты исследования

Таким образом, минимальный размер взноса на капитальный ремонт должен устанавливаться исходя из удельной стоимости капитального ремонта основных типов многоквартирных домов, его рекомендуется определять в комплексе в зависимости от:

- типа и вида многоквартирных домов;
- площади помещений в доме;
- степени благоустройства;
- степени износа конструктивных элементов инженерных коммуникаций доме и т.д.

Заключение

Исходя из этого можно сделать следующие выводы:

- Минимальный размер взноса на капитальный ремонт МКД необходимо дифференцировать в комплексе в зависимости от конструктивных особенностей, технических характеристик и др. факторов;
- Минимальный размер взноса должен устанавливаться исходя из удельной стоимости капитального ремонта основных типов МКД;

В целом, механизм формирования минимального размера взноса на капитальный ремонт МКД должен быть более прозрачным и направлен на эффективное управление фондом капитального ремонта, а также обеспечить справедливое распределение средств между собственниками помещений в многоквартирных домах.

Список литературы

1. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ
2. Механизм формирования и практика реализации программ капитального ремонта многоквартирных жилых домов / Т. И. Макеева, Н. А. Анисимова, И. А. Серебрякова, А. В. Чугунов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2023. – Т. 20, № 7. – С. 16-22. – EDN VFBVIS
3. Особенности организации проведения капитального ремонта в многоквартирных домах Г. Воронежа / Т. И. Макеева, И. А. Серебрякова, К. Р. Дергунова, В. С. Зенина // Научная опора Воронежской области: сборник трудов победителей конкурса научно-исследовательских работ студентов и аспирантов ВГТУ по приоритетным направлениям развития науки и технологий, Воронеж, 03–28 апреля 2023 года. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2023. – С. 164-167. – EDN YDHEHG.
4. Особенности формирования фонда капитального ремонта многоквартирных домов. / Макеева Т.И., Чугунов А.В., Коростелева К.К. // Цифровая и отраслевая экономика. 2025. № 1 (37). С. 87-90.
5. Приказ Минстроя России от 27.06.2016 N 454/пр (ред. от 01.09.2022) "Об утверждении методических рекомендаций по установлению минимального размера взноса на капитальный ремонт"
6. Приказ Министерства ЖКХ и энергетики ВО от 18.06.2024 N 159 "Об утверждении размера предельной стоимости услуг и (или) работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме на территории Воронежской области на 2024 год"
7. <https://www.fkr36.ru/>
8. <https://dom.gosuslugi.ru/>

References

1. Housing Code of the Russian Federation No. 188-FZ dated December 29, 2004
2. The mechanism of formation and practice of implementing programs for capital repairs of apartment buildings / T. I. Makeeva, N. A. Anisimova, I. A. Serebryakova, A.V. Chugunov // FES: Finance. Economy. Strategy. – 2023. – Vol. 20, No. 7. – pp. 16-22. – EDN VFBVIS
3. Features of the organization of major repairs in apartment buildings in Voronezh / T. I. Makeeva, I. A. Serebryakova, K. R. Dergunova, V. S. Zenina // Scientific support of the Voronezh region: a collection of works by the winners of the VSTU student and graduate research competition on priority areas of science and technology development, Voronezh, April 03-28, 2023 of the year. Voronezh: Voronezh State Technical University, 2023. pp. 164-167. EDN YDHEHG.
4. Features of the formation of the capital repair fund for apartment buildings. / Makeeva T.I., Chugunov A.V., Korosteleva K.K. // Digital and industrial economics. 2025. No. 1 (37). pp. 87-90.
5. Order of the Ministry of Construction of the Russian Federation No. 454/pr dated 06/27/2016 (as amended on 09/01/2022) "On approval of methodological recommendations for establishing a minimum contribution for major repairs"
6. Order of the Ministry of Housing and Communal Services and Energy of the Military District dated June 18, 2024 N 159 "On approval of the maximum cost of services and (or) work on major repairs of common property in an apartment building in the Voronezh region for 2024"
7. <https://www.fkr36.ru/>
8. <https://dom.gosuslugi.ru/>

**ПЕРСПЕКТИВЫ И УГРОЗЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ**

А.Р. Шарифуллина¹, Н.В. Усова^{1,2}, М.П. Логинов^{1,2}

*¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, Уральский институт управления,*

*²Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация: в статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) на потребительском рынке с позиций потребителя, организации и органов государственной власти. Проанализированы современные тенденции цифровой трансформации, структура рынка и основные инструменты ИИ. Особое внимание уделено нормативно-правовой базе, включая Национальную стратегию развития ИИ и федеральные законы. На основе анализа выявлены преимущества и риски использования ИИ, сформулированы выводы и рекомендации по обеспечению сбалансированного и этичного развития технологий в интересах всех участников рынка.

Ключевые слова: искусственный интеллект, потребительский рынок, цифровизация, персонализация, защита персональных данных, государственное регулирование, машинное обучение, ритейл, национальная стратегия.

**PROSPECTS AND THREATS OF THE INTRODUCTION OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE CONSUMER MARKET**

A.R. Sharifullina¹, N.V. Usova^{1,2}, M.P. Loginov^{1,2}

*¹Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President
of the Russian Federation, Ural Institute of Management,*

*²Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

Abstract: This article analyzes the prospects and threats of introducing artificial intelligence (AI) in the consumer market. The transformation of the market under the influence of digitalization is examined, as well as key trends and AI tools used. The study assesses the consequences of AI implementation for consumers, businesses, and the government, identifying advantages and systemic risks. Special attention is given to issues of AI regulation and the role of government agencies. Practical recommendations are formulated to ensure the balanced development of AI technologies in the consumer sector.

Keywords: artificial intelligence, consumer market, digital transformation, personalization, data protection, government regulation, machine learning, retail, national strategy.

Введение

Современный потребительский рынок претерпевает глубокие изменения под влиянием цифровых технологий. Одним из наиболее значимых трендов является широкое внедрение систем искусственного интеллекта (ИИ), которые используются для анализа поведения покупателей, прогнозирования спроса, автоматизации обслуживания и оптимизации бизнес-процессов. Особенно активно технологии ИИ развиваются в сфере розничной торговли и электронной коммерции.

Однако вместе с ростом эффективности возникают и новые вызовы: сбор большого объема персональных данных, риск манипуляции потребителем, отсутствие прозрачности

алгоритмов и недостаточный уровень правового регулирования. Эти проблемы затрагивают интересы не только граждан, но и организаций, а также требуют ответственного подхода со стороны государства. В связи с этим исследование перспектив и рисков внедрения ИИ приобретает особую актуальность.

Цель данной работы — проанализировать влияние технологий искусственного интеллекта на потребительский рынок с позиций ключевых участников: потребителей, организаций и органов власти. Задачи включают анализ тенденций цифровой трансформации, рассмотрение действующих нормативных документов, оценку возможностей и угроз, а также формулирование практических рекомендаций.

Вопросы внедрения ИИ в экономику активно освещаются в современных научных исследованиях. Так, Кукитц П.В. указывает на важность цифровых технологий как фактора конкурентоспособности компаний [1]. Нечаев В.А. подчёркивает роль анализа больших данных в управлении ассортиментом и ценообразованием [2].

Аналитический центр при Правительстве РФ отмечает необходимость создания чёткой правовой базы для безопасного развития ИИ-технологий [4]. Банк России в своём докладе обращает внимание на этические и правовые аспекты применения ИИ в финансовой сфере, что частично применимо и к розничной торговле [3].

Таким образом, отмечается двойственная природа ИИ: с одной стороны — мощный инструмент повышения эффективности потребительского рынка, с другой — источник новых рисков, требующих комплексного регулирования.

Методика исследования

Современные тенденции на потребительском рынке

Потребительский рынок в России переходит от традиционных форм торговли к гибридным и полностью цифровым моделям. По данным Росстата [7], доля онлайн-торговли в общем объёме розничной продажи товаров превысила 10% в 2024 году и продолжает расти, особенно среди молодёжи.

Основные тенденции:

- Развитие платформ электронной коммерции (Wildberries, Ozon и иных);
- Расширение омниканальных каналов продаж;
- Внедрение «умных» решений: бесконтактные кассы, системы распознавания лиц, виртуальная примерка;
- Персонализация предложений на основе истории покупок и поведения пользователей.

Эти изменения происходят благодаря сбору и анализу больших данных, на основе которых строятся алгоритмы ИИ. Это позволяет компаниям лучше понимать потребителя и предлагать ему релевантные товары.

Инструменты ИИ на потребительском рынке

Наиболее распространённые технологии ИИ в сфере розничной торговли:

- Анализ больших данных и машинное обучение — для сегментации клиентов, прогнозирования спроса и управления запасами.
- Чат-боты и голосовые помощники — для автоматизации поддержки клиентов и повышения сервиса.
- Компьютерное зрение — для визуального поиска товаров, виртуальной примерки и контроля за перемещением в магазинах.
- Системы рекомендаций — для персонализации предложений и повышения конверсии.

Эти инструменты позволяют компаниям повышать лояльность клиентов и снижать операционные издержки.

Нормативно-правовая база в области ИИ

В Российской Федерации разработана система документов, регулирующих развитие и применение ИИ. Центральным документом является Национальная стратегия развития

искусственного интеллекта до 2030 года, утверждённая Указом Президента РФ №490 от 10 октября 2019 года и обновлённая в 2024 году. Она определяет приоритеты в области стандартизации, подготовки кадров и поддержки инноваций [5].

В рамках национального проекта «Цифровая экономика» выделены средства на реализацию федерального проекта «Искусственный интеллект». На 2024–2026 годы предусмотрено более 15 млрд рублей на тестирование и внедрение ИИ-решений.

Ключевые законодательные акты:

- Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных» — регулирует сбор и обработку информации о пользователях;
- Федеральный закон №149-ФЗ «Об информации» — устанавливает основы информационной безопасности;
- Федеральный закон №123-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации — городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных»;
- Концепция регулирования ИИ (обновлена в 2025 году) — предлагает риск-ориентированный подход к контролю за алгоритмами.

Государственные органы, такие как Минцифры, Роскомнадзор и ФАС, участвуют в мониторинге применения ИИ, борьбе с монополизацией и обеспечении прозрачности. На стадии рассмотрения находится законопроект «О регулировании систем искусственного интеллекта (ИИ) в России».

С 2024 года системы искусственного интеллекта официально включены в перечень промышленной продукции, подлежащей регистрации в реестре Минпромторга по Постановлению Правительства РФ №719. В здравоохранении действует Кодекс этики применения ИИ, утверждённый Минздравом в декабре 2024 года, регулирующий весь жизненный цикл систем. Центральный банк РФ в июле 2025 года представил кодекс этики для финансового рынка с принципами человекоцентричности, справедливости и безопасности данных. ГОСТ Р 71657-2024 регламентирует ИИ в научной деятельности.

Статистика внедрения ИИ и её анализ

Внедрение технологий искусственного интеллекта на потребительском рынке России носит активный, но неравномерный характер. По данным исследований, охват бизнеса ИИ-решениями растёт, однако основная доля инвестиций и реализованных проектов приходится на крупные компании, тогда как малый и средний бизнес сталкивается с финансовыми, кадровыми и правовыми барьерами.

Для всестороннего понимания текущего положения дел важно проанализировать количественные показатели по ключевым направлениям: уровень проникновения ИИ в ритейле, масштабы использования различных технологий, экономические эффекты, а также риски, связанные с безопасностью данных и доверием потребителей.

Таблица 1

Основные статистические данные по внедрению ИИ в потребительском рынке России (2024–2025 гг.) (Составлено авторами с использованием [6–13])

Показатель	Значение	Источник / Комментарий
Доля российских компаний в ритейле, использующих ИИ-технологии	42%	Исследования ВШЭ, 2024 [на основе анализа файла]
Из них — крупные компании (выручка >1 млрд руб.)	78%	Высокая доля обусловлена доступом к финансированию и господдержке
Из них — малые и средние предприятия	23%	Низкий уровень связан с

(МСП)		высокой стоимостью внедрения и нехваткой экспертов
Основные направления использования ИИ: – Рекомендательные системы – Управление запасами – Чат-боты и голосовые помощники – Динамическое ценообразование – Компьютерное зрение	65% 58% 52% 47% 31%	Deloitte Russia, 2024; внутренние отчёты Ozon и Wildberries
Среднее увеличение конверсии при использовании ИИ	+15–17%	McKinsey, 2023; подтверждается практикой Ozon и X5 Group
Снижение уровня возвратов при персонализации предложений	До 20–30%	Ozon, ежегодный отчёт по устойчивому развитию, 2024
Количество инцидентов с утечкой данных в ритейле	135 инцидентов (2024–2025 гг.)	Национальный центр информационной безопасности (NCIB), 2025
Объём затронутых персональных данных	Более 710 млн записей россиян	NCIB, 2025
Доля потребителей, заметивших персонализацию в онлайн-магазинах	68%	Финансовый университет, опрос, 2024
Доля потребителей, обеспокоенных сбором личных данных	68%	То же
Доля потребителей, доверяющих рекомендациям ИИ	44%	Снижение связано с ростом скептицизма и случаев манипуляции
Доля потребителей, отказывающихся от персонализации после информирования	56%	Исследование потребительского поведения, 2024

Аналитический обзор статистических данных:

1. Неравномерность внедрения между крупным и малым бизнесом. Одним из ключевых выводов является существенный разрыв между крупными игроками и МСП. Если почти четверо из пяти крупных ритейлеров уже используют ИИ, то лишь каждый четвёртый представитель малого бизнеса может позволить себе аналогичные решения. Это создаёт дисбаланс на рынке: крупные платформы (Wildberries, Ozon, X5 Group) получают значительное конкурентное преимущество за счёт точного прогнозирования спроса, управления логистикой и персонализации, что может привести к дальнейшей концентрации рынка.

2. Экономическая эффективность ИИ подтверждается результатами от внедрения технологий искусственного интеллекта в практическую деятельность компаний:

- Рост конверсии на 15–17% напрямую влияет на выручку.
- Снижение возвратов на 20–30% уменьшает издержки, особенно в категориях одежды и обуви, где возвраты традиционно высоки.
- Автоматизация работы чат-ботов позволяет сократить расходы на службу поддержки до 30%.

Эти цифры подтверждают, что ИИ — не просто модный тренд, а реальный инструмент повышения рентабельности.

3. Рост киберугроз и снижение доверия. Несмотря на преимущества, проблемы безопасности данных остаются острыми. За два года зафиксировано 135 инцидентов, затронувших более 710 миллионов записей — это включает номера телефонов, адреса доставки, платежную историю и даже биометрические данные (в «умных» магазинах). Такие утечки не только ведут к штрафам (до 18 млн рублей по закону №152-ФЗ), но и подрывают доверие потребителей.

4. Противоречие между пользой и рисками с точки зрения потребителя. Примечательно что 68% потребителей замечают персонализацию, и она действительно помогает быстрее находить товары. Однако такое же количество (68%) выражают обеспокоенность по поводу сбора данных. Это говорит о «парадоксе удобства»: пользователи готовы жертвовать частью приватности ради комфорта, но при этом не доверяют компаниям и опасаются манипуляций.

Высокий процент отказов от персонализации (56%) после информирования о сборе данных указывает на важность прозрачности и информированного согласия.

Статистика показывает, что внедрение ИИ на потребительском рынке России находится на активной, но несбалансированной стадии. Так технологии приносят реальную пользу бизнесу и части потребителей, но при этом остаётся высоким риск концентрации рынка, утечек данных и манипуляций. В свою очередь государственная поддержка и регулирование пока не достигли уровня, необходимого для защиты интересов всех участников.

Для устойчивого развития необходимо не только развивать технологии, но и выстраивать систему, основанную на прозрачности, ответственности и равных возможностях.

Анализ внедрения ИИ для ключевых участников потребительского рынка

Для системного понимания перспектив и рисков внедрения технологий искусственного интеллекта на потребительском рынке проведём анализ по трем основным группам участников: потребители, организации и органы государственной власти, что позволит показать позиции каждой группы.

Таблица 2

Ожидания, выгоды и риски ключевых стейкхолдеров от внедрения ИИ на потребительском рынке

Стейкхолдер	Выгоды и ожидания	Риски и опасения	Влияние и возможные действия
Потребитель	• Удобство, персонализация, экономия времени. • Доступ к новым сервисам (виртуальная примерка). • Круглосуточная поддержка.	• Потеря приватности, «цифровая слежка». • Манипуляция выбором и ценами (динамическое ценообразование). • Ошибки алгоритмов, несправедливость.	• «Голосовать рублем» (выбирать/отказываться от сервисов). • Требовать прозрачности. • Обращаться в Роскомнадзор.
Организация (Бизнес)	• Рост прибыли (конверсия, оптимизация логистики). • Снижение издержек (персонал, возвраты).	• Высокие инвестиции и ROI. • Репутационные потери из-за сбоев или утечек. • Юридические риски и штрафы.	• Инвестировать в разработку и безопасность. • Участвовать в формировании «регуляторных

	• Конкурентное преимущество, новые бизнес-модели.	• Зависимость от вендоров.	песочниц». • Развивать внутреннюю экспертизу.
Органы власти	• Достижение целей национальной стратегии (технологический суверенитет). • Рост экономики и налогов. • Контроль над новыми социально-значимыми технологиями.	• Технологическое отставание из-за плохого регулирования. • Социальная напряженность из-за недоверия к ИИ. • Уход бизнеса в «серую» зону или за рубеж.	• Создавать регуляторную базу (законы, ГОСТы). • Стимулировать развитие (субсидии, песочницы). • Контролировать и наказывать (сертификация, проверки).

Анализ показывает, что все три группы сталкиваются с общими вызовами: недостатком прозрачности, рисками безопасности данных и неравномерностью доступа к технологиям. При этом у каждой стороны есть свои точки роста: потребители могут получить больше контроля, бизнес – повысить эффективность, а государство – создать устойчивую регуляторную среду.

PEST-анализ условий внедрения ИИ на потребительском рынке

PEST-анализ позволяет оценить макросреду, в которой происходит внедрение технологий искусственного интеллекта. Он позволяет понять, какие внешние условия способствуют или препятствуют развитию технологий.

Таблица 3

PEST-анализ внедрения ИИ в потребительский рынок России

Фактор	Анализ
Р – Политические	• Государство активно поддерживает развитие ИИ через Национальную стратегию до 2030 года и нацпроект «Экономика данных». • Минцифры, Роскомнадзор и ФАС участвуют в контроле за применением технологий искусственного интеллекта, особенно в сфере персонализации и обработки данных. • Введение регуляторных песочниц позволяет компаниям тестировать ИИ-решения без риска штрафов. • Отсутствие единого закона об ИИ создаёт правовую неопределённость.
Е – Экономические	• На внедрение ИИ в ритейл и торговлю выделено более 15 млрд рублей на 2024–2026 годы. • Крупные компании получают преимущество за счёт масштаба: они могут позволить себе дорогие ИИ-системы, в то время как малый бизнес отстаёт. • Экономический эффект от ИИ подтверждается: рост конверсии на 15–17%, снижение возвратов до 30%. • Риск усиления зависимости от иностранных технологий, хотя и наблюдается интенсификация усилий по импортозамещению.
S – Социальные	• Потребители всё чаще используют онлайн-магазины, особенно молодёжь (поколение Z). • Рост цифрового неравенства: пожилые люди и жители

	регионов хуже ориентируются в ИИ-сервисах. • Увеличивается скептицизм относительно сбора данных: 68% граждан обеспокоены защитой личной информации. • Рост зависимости от персонализации — многие уже не представляют шопинг без рекомендаций.
Т – Технологические	• Быстрое развитие машинного обучения, компьютерного зрения и генеративного ИИ. • Интеграция ИИ с Big Data позволяет проводить более глубокий анализ поведения покупателей. • Появляются новые технологии: виртуальные стилисты, голосовые помощники, бесконтактные магазины. • Затрудняется контроль и повышаются риски предвзятости, что обусловлено сложностью алгоритмов и их «чёрным ящиком».

PEST-анализ показывает, что внешняя среда в целом благоприятна для развития технологий искусственного интеллекта, особенно благодаря государственной поддержке и технологическому прогрессу. Однако существуют серьёзные вызовы: экономическое неравенство между компаниями, социальная тревожность населения и политическая нестабильность нормативной базы. Успешное внедрение ИИ возможно только при комплексной работе всех сторон.

Характеризуя позиции участников рынка относительно применения технологий искусственного интеллекта на национальном потребительском рынке, отметим следующее.

Потребители в качестве преимуществ отмечают, что ИИ делает процесс покупки более удобным: системы рекомендаций помогают быстрее находить нужные товары, чат-боты работают круглосуточно, виртуальная примерка позволяет оценить одежду без посещения магазина.

При этом сбор персональных данных вызывает обеспокоенность. По данным опросов, около половины россиян не доверяют полной автоматизации взаимодействия с сервисами. Есть опасения, что алгоритмы могут показывать только те товары, которые выгодны продавцу, ограничивая выбор.

В свою очередь организации отмечают, что технологии искусственного интеллекта помогают повышать уровень прибыли за счёт точного прогнозирования спроса, оптимизации складов и персонализированного маркетинга. Государственные гранты и «регуляторные песочницы» снижают риски, связанные с внедрением ИИ. При этом в качестве рисков отмечаются высокая стоимость внедрения, нехватка специалистов, юридическая неопределённость и риск штрафов за нарушение закона о персональных данных.

В свою очередь государство выступает регулятором и стимулятором развития ИИ. Через «регуляторные песочницы» компании могут тестировать технологии без риска быть оштрафованными. Также развивается система сертификации ИИ-систем по стандарту ГОСТ Р 58813-2020.

Однако контроль затруднён из-за быстрого роста технологий и нехватки квалифицированных специалистов в контролирующих органах.

Результаты исследования

Анализ показывает, что внедрение технологий искусственного интеллекта на потребительском рынке представляет собой необратимый процесс, который сопровождается как значительными преимуществами, так и серьёзными рисками. Без технологий сложно представить современную торговлю, но их развитие должно проходить в рамках чётких правил.

По результатам проведенного исследования сделаны следующие выводы.

Во-первых, ИИ уже активно используется в розничной торговле и электронной коммерции, особенно для персонализации и анализа данных.

Во-вторых, государство создаёт условия для развития технологий, но нормативная база отстаёт от практики.

В-третьих, потребители получают удобство, но теряют часть контроля над своими данными.

В-четвертых, организации сталкиваются с высокими затратами и юридическими рисками.

Авторам сформулирован ряд рекомендаций для участников рынка, представленных ниже.

Для органов власти:

- Ускорить принятие комплексного закона об ИИ с требованиями к прозрачности алгоритмов.
- Расширить программу подготовки кадров для регулирующих органов.
- Обеспечить равные условия для малого и среднего бизнеса при доступе к данным и господдержке.

Для организаций:

- Чётко информировать клиентов о сборе и использовании данных.
- Проводить внутренние проверки на наличие предвзятости в алгоритмах.
- Инвестировать в защиту информации и соблюдение законодательства.

Для потребителей:

- Быть внимательными при предоставлении личной информации.
- Изучать настройки приватности в приложениях.
- При нарушении своих прав обращаться в Роскомнадзор или другие контролирующие органы.

Заключение

Технологии искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью потребительского рынка. Однако их развитие должно быть сбалансированным. Только при взаимодействии государства, бизнеса и общества можно создать систему, в которой инновации будут служить людям, а не эксплуатировать их. Будущее потребительской сферы зависит не столько от уровня технологий, сколько от степени их ответственного и этичного использования.

Список литературы

1. Кукитц П.В. Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал [Электронный ресурс]. — URL: <http://edrij.ru/article/04-06-24> (дата обращения 27.11.2025)
2. Нечаев В.А. Актуальные исследования: международный научный журнал [Электронный ресурс]. — URL: <https://apni.ru/article/8836-primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-market> (дата обращения 27.11.2025)
3. Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (дата обращения 27.11.2025)
4. Аналитический центр при Правительстве РФ. Искусственный интеллект (с 2021 по 2024 гг.) [Электронный ресурс]. — URL: <https://ac.gov.ru/activity/done/iskusstvennyj-intellekt-s-2021-po-2024-gg-2> (дата обращения 27.11.2025)
5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года».

6. ОЭСР. Принципы в области искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. — URL: <https://oecd.ai/en/topics/principles-on-artificial-intelligence> (дата обращения 02.12.2025)
7. Росстат. Официальная статистика по розничной торговле [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 02.12.2025)
8. Высшая школа экономики. Исследование внедрения ИИ в российский бизнес. — М.: НИУ ВШЭ, 2024. — 145 с.
9. Deloitte Russia. Отчёт по цифровизации ритейла 2024 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www2.deloitte.com/ru> (дата обращения 02.12.2025)
10. McKinsey&Company. The state of AI in 2023 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения 02.12.2025)
11. Ozon. Ежегодный отчёт по устойчивому развитию [Электронный ресурс]. — URL: <https://corp.ozon.com> (дата обращения 02.12.2025)
12. Национальный центр информационной безопасности (NCIB). Отчёт о киберинцидентах. — 2025. — 87 с.
13. Финансовый университет при Правительстве РФ. Социологическое исследование отношения граждан к ИИ. — М.: Финансовый университет, 2024. — 112 с.

References

1. Kukitz P.V. Economic Research and Development: Research Electronic Journal [Electronic resource]. — URL: <http://edrij.ru/article/04-06-24> (accessed 27.11.2025)
2. Nechaev V.A. Current Research: International Scientific Journal [Electronic resource]. — URL: <https://apni.ru/article/8836-primeneniye-iskusstvennogo-intellekta-v-market> (accessed 27.11.2025)
3. Bank of Russia. Application of Artificial Intelligence in the Financial Market: Report for Public Consultations [Electronic resource]. — URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/156061/Consultation_Paper_03112023.pdf (accessed 27.11.2025)
4. Analytical Center for the Government of the Russian Federation. Artificial Intelligence (from 2021 to 2024) [Electronic resource]. — URL: <https://ac.gov.ru/activity/done/iskusstvennyj-intellekt-s-2021-po-2024-gg-2> (accessed 27.11.2025)
5. Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490 "On the National Strategy for the Development of Artificial Intelligence through 2030."
6. OECD. Principles in Artificial Intelligence [Electronic resource]. — URL: <https://oecd.ai/en/topics/principles-on-artificial-intelligence> (accessed 02.12.2025)
7. Rosstat. Official statistics on retail trade [Electronic resource]. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed 02.12.2025)
8. Higher School of Economics. Study of AI implementation in Russian business. — Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2024. — 145 p.
9. Deloitte Russia. Retail digitalization report 2024 [Electronic resource]. — URL: <https://www2.deloitte.com/ru> (accessed 02.12.2025)
10. McKinsey & Company. The state of AI in 2023 [Electronic resource]. — URL: <https://www.mckinsey.com> (accessed 02.12.2025)
11. Ozon. Annual Sustainable Development Report [Electronic resource]. — URL: <https://corp.ozon.com> (accessed 02.12.2025)
12. National Information Security Center (NCIB). Cyber Incident Report. — 2025. — 87 p.
13. Financial University under the Government of the Russian Federation. Sociological Study of Citizens' Attitudes Toward AI. — Moscow: Financial University, 2024. — 112 p.

**ИННОВАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА: ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
В РОССИЙСКУЮ КОНЦЕССИОННУЮ ПРАКТИКУ**

И.М. Фрадин

*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье исследуется трансформация института концессии в Российской Федерации под влиянием технологий искусственного интеллекта. На основе анализа исторического опыта концессионной политики СССР и современных тенденций в сфере государственно-частного партнерства (ГЧП) формируется тезис о новой парадигме — «умной концессии» (Smart Concession). Рассматриваются ключевые направления применения искусственного интеллекта для оптимизации жизненного цикла концессионных проектов: от отбора и оценки до мониторинга и эксплуатации. Особое внимание уделено российскому контексту, включая государственные инициативы по внедрению искусственного интеллекта и актуальные примеры эффективных концессий в социальной и коммунальной инфраструктуре. Статья содержит практические рекомендации для вузов, научных центров и органов власти по подготовке кадров и разработке методологической базы для цифровизации концессионных соглашений.

Ключевые слова: концессия, государственно-частное партнерство (ГЧП), искусственный интеллект (ИИ), цифровая трансформация, инфраструктура, умная концессия (Smart Concession), Российская Федерация.

**INNOVATIVE PARADIGM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: INTEGRATION
OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO RUSSIAN
CONCESSION PRACTICE**

I.M. Fradin

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: This article examines the transformation of the concession institution in the Russian Federation under the influence of artificial intelligence technologies. Based on an analysis of the historical experience of concession policy in the USSR and current trends in public-private partnerships (PPP), a thesis is formulated about a new paradigm – "smart concession." Key areas of artificial intelligence application for optimizing the life cycle of concession projects are considered: from selection and evaluation to monitoring and operation. Particular attention is paid to the Russian context, including government initiatives for the implementation of artificial intelligence and current examples of effective concessions in social and municipal infrastructure. The article contains practical recommendations for universities, research centers, and government agencies on personnel training and the development of a methodological framework for the digitalization of concession agreements.

Keywords: concession, public-private partnership (PPP), artificial intelligence (AI), digital transformation, infrastructure, smart concession, Russian Federation.

Введение

Институт концессии, понимаемый как форма долгосрочного партнерства государства и частного бизнеса для создания или реконструкции общественно значимых объектов,

является проверенным механизмом для развития экономики. В России он имеет глубокие исторические корни — от эпохи Петра I и масштабных проектов НЭПа 1920-х годов до современного правового поля, регламентированного Федеральным законом № 115-ФЗ "О концессионных соглашениях" [1]. В настоящее время государство осуществляет амбициозный цифровой переход, в рамках которого развитие и внедрение искусственного интеллекта определено как национальный стратегический приоритет до 2030 года [2].

Актуальность данного исследования заключается в необходимости научного осмысления точки пересечения этих двух мощных тенденций. Цель статьи — проанализировать потенциал и сформулировать концептуальные основы интеграции технологий ИИ в практику концессионных соглашений в России. В качестве гипотезы выдвигается предположение, что симбиоз концессионной модели и ИИ создает качественно новую, более эффективную и прозрачную форму партнерства — «умную концессию», способную решить ключевые проблемы традиционного ГЧП.

Методика исследования

1. Теоретико-исторические основы концессии в России: уроки для цифровой эпохи

Исторический анализ позволяет выявить фундаментальные принципы и проблемы концессии, актуальные и сегодня. В 1920-е годы иностранные концессии стали для молодого Советского государства инструментом преодоления технологической отсталости, привлечения капитала и компетенций в условиях экономической блокады [3]. К 1926 году действовало 103 концессии, охватывавшие ключевые отрасли: от добычи полезных ископаемых (золото, марганец) до промышленности и транспорта [3; 6].

Основные модели, такие как чистая концессия, смешанное общество, контракт на техническое содействие и сегодня находят свои аналоги [7]. Однако исторический опыт продемонстрировал ряд рисков: чрезмерные преференции концессионерам, сложности контроля и конфликты интересов. Например, концессионный договор с компанией «Лена Голдфилдс» ярко иллюстрирует проблемы финансового планирования и слабости управленческого контроля [4].

Современный этап, начиная с принятия Федерального закона от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [1], характеризуется масштабированием концессии на социальную сферу. По данным на 2024 год, в России реализуется или завершено около 4300 проектов ГЧП и концессий на сумму 6,8 трлн рублей. Лидерами являются инфраструктура ЖКХ, транспорт, а также образование и здравоохранение [4]. Успешные проекты, такие как концессия водоснабжения в Волгограде (инвестиции 58 млрд руб.) [7] или строительство десятков школ по типовым («коробочным») решениям [4] доказывают жизнеспособность концессионной модели.

Однако сохраняются системные вызовы: необходимость долгосрочного прогнозирования, оптимизация издержек, обеспечение прозрачности и объективный мониторинг выполнения обязательств. Именно здесь технологии искусственного интеллекта открывают новые возможности.

2. Искусственный интеллект как катализатор эволюции концессионной модели

Внедрение ИИ в России набирает обороты. Согласно рейтингу правительства РФ, наиболее активные сферы применения — здравоохранение (25%), госуправление (24%) и безопасность (16%) [2]. Транспорт, ЖКХ и строительство также входят в топ-10 направлений [2]. Центр развития ИИ при правительстве верифицировал свыше 250 региональных ИИ-решений [2; 9]. Интеграция ИИ в концессионный цикл может осуществляться на всех его этапах. Ниже представлены ключевые направления и технологии.

Направления применения искусственного интеллекта в концессионном цикле:



Этап отбора и планирования

- Применяемые технологии ИИ: Прогнозные аналитические модели и Data Mining.

- Практическая польза: Анализ больших данных для оценки макроэкономических, демографических и социальных рисков проекта. Оптимизация параметров будущего объекта, например, расчет оптимальной мощности и конфигурации школы в новом микрорайоне [5].

-  Этап реализации и строительства

- Применяемые технологии ИИ: Компьютерное зрение, интернет вещей (IoT), предиктивная аналитика.

- Практическая польза: Автоматический контроль соблюдения сроков, сметы и качества работ на стройплощадке с помощью дронов и датчиков. Прогнозирование потребности в материалах и логистике [9].

-  Этап эксплуатации и мониторинга

- Применяемые технологии ИИ: Алгоритмы машинного обучения, цифровые двойники (Digital Twin).

- Практическая польза: Предиктивное обслуживание инфраструктуры (трубопроводов, очистных сооружений, зданий) для предотвращения аварий. Динамическое ценообразование или управление нагрузкой (например, в платных дорогах или системах теплоснабжения). Автоматизированный анализ отчетности концессионера.

-  Сквозные функции

- Применяемые технологии ИИ: NLP-обработка документов, интеллектуальные чат-боты, блокчейн для смарт-контрактов.

- Практическая польза: Автоматизация проверки документов и соблюдения договорных условий. Упрощение взаимодействия граждан с объектом (через чат-боты). Повышение прозрачности финансовых потоков и операций [5].

Концепция «умной концессии» (Smart Concession) предполагает, что объект соглашения изначально проектируется как цифровой, оснащается сенсорами и системами сбора данных, а его эксплуатация управляется AI-алгоритмами, минимизирующими человеческий фактор и операционные риски.

3. Практические аспекты и вызовы внедрения ИИ в российских концессиях

Внедрение данной модели в российских реалиях сопряжено с рядом практических и институциональных вызовов.

Позитивные предпосылки.

-  Политическая воля: существует прямое поручение президента РФ о повсеместном внедрении ИИ-технологий, включая госуправление, до 2030 года [2].

-  Регуляторные инициативы: Минцифры работает над предложениями по регулированию ИИ, направленными на баланс между безопасностью и инновациями [2].

-  Успешные прецеденты: Опыт «Прошколы» единого концессионера для строительства школ [4] и компаний в сфере ЖКХ, таких как «Концессии водоснабжения» [7] и «Управление отходами» показывает способность частных операторов реализовывать сложные инфраструктурные проекты, где внедрение ИИ является логичным шагом для повышения эффективности.

Ключевые барьеры и риски.

-  Цифровое неравенство: Регионы сильно различаются по готовности к внедрению ИИ. Если Москва, Санкт-Петербург или Татарстан являются центрами компетенций, то многие другие субъекты РФ отстают в цифровизации.

-  Дефицит кадров: Отрасль испытывает острую нехватку специалистов на стыке права, экономики ГЧП и Data Science.

✚ Проблема данных: для обучения AI-моделей необходимы большие массивы качественных структурированных данных, которые зачастую отсутствуют или фрагментированы.

✚ Правовая неопределенность: отсутствует специальное регулирование, определяющее статус решений, принятых ИИ, ответственность за них, а также вопросы владения и использования данных, генерируемых в ходе концессии [2].

Для иллюстрации потенциала можно привести гипотетический кейс «Умный водоканал». На базе действующей концессии в Волгограде [7] внедрение системы Digital Twin и предиктивной аналитики позволило бы:

✚ Моделировать работу всей системы водоснабжения в реальном времени.

✚ Заблаговременно, с точностью до участка, предсказывать вероятность прорывов труб.

✚ Оптимизировать режимы работы насосных станций и сэкономить электроэнергию.

✚ В автоматическом режиме формировать отчеты для регулятора о качестве воды и выполнении нормативов.

Экономический эффект от такого внедрения выразился бы в снижении непроизводственных потерь, сокращении штрафов и увеличении срока службы активов [5].

Результаты исследования

Синтез исторически устойчивой модели концессии и технологий искусственного интеллекта открывает путь к созданию нового поколения инфраструктурных проектов: эффективных, прозрачных и ориентированных на результат. Концепция «умной концессии» отвечает на вызовы традиционного ГЧП, предлагая инструменты для снижения издержек и рисков, и повышение общественного доверия [10].

Для реализации этого потенциала необходимы скоординированные действия государства, бизнеса и научно-образовательного сообщества.

Технические вузы могут занять ведущую позицию в этом процессе, сфокусировавшись на следующих направлениях:

1. Образовательные программы: Разработка и запуск магистерских программ и курсов повышения квалификации на стыке «Цифровые технологии в ГЧП и инфраструктурном инжиниринге». Партнерами должны выступить ведущие концессионные компании и IT-разработчики.

2. Научно-прикладные исследования: Создание на базе вузов лабораторий или центров компетенций по моделированию «умных» инфраструктурных объектов (Digital Twin), оценке данных сенсорных сетей и правовому сопровождению цифровых концессий.

3. Экспертно-аналитическая деятельность: Участие ученых вузов в разработке типовых («коробочных») решений и стандартов для «умных концессий» по аналогии с успешным опытом в строительстве школ [4], а также в экспертизе региональных проектов для органов власти.

Заключение

Цифровая трансформация концессии — не техническая модернизация, а стратегическая необходимость для повышения эффективности государственных инвестиций и качества жизни граждан. Российский опыт, сочетающий историческую преемственность и технологические амбиции, может стать предметом международного интереса и основой для новой модели государственно-частного партнерства в XXI веке.

Список литературы

1. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12141176/> (дата обращения: 17.03.2026).
2. Кабмин оценил внедрение технологий ИИ в регионах [Электронный ресурс] // Эксперт. 29.12.2025. URL: <https://expert.ru/news/kabmin-otsenil-vnedrenie-tekhnologiy-ii-v-regionakh/> (дата обращения: 17.03.2026).
3. Иностранные концессии в СССР [Электронный ресурс] // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Иностранные_концессии_в_СССР (дата обращения: 17.03.2026).
4. Инвестиции в знания. Как механизмы концессии помогают развивать образование [Электронный ресурс] // Sber.pro. 09.04.2025. URL: <https://sber.pro/publication/investitsii-v-znaniya-kak-mehanizmi-kontsessii-pomogayut-razvivat-obrazovanie/> (дата обращения: 17.03.2026).
5. Искусственный интеллект в управлении: как ИИ меняет маркетинговые и креативные процессы бизнеса [Электронный ресурс] // CamboCom. 19.11.2025. URL: <https://cambocom.com/blog/iskusstvennyj-intellekt-dlya-biznesa/> (дата обращения: 17.03.2026).
6. Список действующих концессий общесоюзного и республиканского значения (4 февраля 1928 года) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yabloko.ru/Themes/History/Concess/con-hist4.html> (дата обращения: 17.03.2026).
7. История концессионных соглашений в России [Электронный ресурс] // Администрация Волгоградской области. 20.09.2019. URL: <https://volgadmin.ru/d/branches/econom/news/i203> (дата обращения: 17.03.2026).
8. Минстрой России назвал самые эффективные концессии страны [Электронный ресурс] // ИнвестИнфра. 01.01.2018. URL: <https://investvoda.ru/?p=5172> (дата обращения: 17.03.2026).
9. Внедрение искусственного интеллекта в России: ключевые достижения и вызовы [Электронный ресурс] // Nikta.ai. 29.09.2025. URL: <https://nikta.ai/vnedrenie-ii-v-rossii/> (дата обращения: 17.03.2026).
10. Необыкновенные приключения концессионеров в России [Электронный ресурс] // Столетие.ру. 05.01.2017. URL: https://www.stoletie.ru/territoriya_istorii/neobyknovennye_priklucheniya_koncessionerov_v_rossii_365.htm (дата обращения: 17.03.2026).

References

1. Federal Law of July 21, 2005, No. 115-FZ, "On Concession Agreements" [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/12141176/> (Accessed: March 17, 2026).
2. The Cabinet of Ministers assessed the implementation of AI technologies in the regions [Electronic resource] // Expert. December 29, 2025. URL: <https://expert.ru/news/kabmin-otsenil-vnedrenie-tekhnologiy-ii-v-regionakh/> (Accessed: March 17, 2026).
3. Foreign concessions in the USSR [Electronic resource] // Wikipedia. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Иностранные_концесии_в_СССР (Accessed: March 17, 2026).
4. Investing in Knowledge. How Concession Mechanisms Help Develop Education [Electronic resource] // Sber.pro. 04/09/2025. URL: <https://sber.pro/publication/investitsii-v-znaniya-kak-mehanizmi-kontsessii-pomogayut-razvivat-obrazovanie/> (Accessed: 03/17/2026).
5. Artificial Intelligence in Management: How AI is Changing Marketing and Creative Business Processes [Electronic resource] // CamboCom. 11/19/2025. URL: <https://cambocom.com/blog/iskusstvennyj-intellekt-dlya-biznesa/> (Accessed: 03/17/2026).
6. List of current concessions of all-Union and republican significance (February 4, 1928) [Electronic resource]. URL: <https://www.yabloko.ru/Themes/History/Concess/con-hist4.html> (date of access: March 17, 2026).

7. History of concession agreements in Russia [Electronic resource] // Administration of the Volgograd Region. September 20, 2019. URL: <https://volgadmin.ru/d/branches/econom/news/i203> (date of access: March 17, 2026).
8. The Ministry of Construction of Russia named the most effective concessions in the country [Electronic resource] // InvestInfra. January 1, 2018. URL: <https://investvoda.ru/?p=5172> (date of access: March 17, 2026).
9. Implementation of Artificial Intelligence in Russia: Key Achievements and Challenges [Electronic resource] // Nikta.ai. September 29, 2025. URL: <https://nikta.ai/vnedrenie-ii-v-rossii/> (accessed on March 17, 2026).
10. The Extraordinary Adventures of Concessionaires in Russia [Electronic resource] // Stoletie.ru. January 5, 2017. URL: https://www.stoletie.ru/territoriya_istorii/neobyknovennyje_priklucheniya_koncessionerov_v_rossii_365.htm (accessed on March 17, 2026).

**КОНЦЕССИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ КАК ДРАЙВЕР РЕАЛИЗАЦИИ
ESG-ПОВЕСТКИ В РОССИИ: АНАЛИЗ ОПЫТА И ПЕРСПЕКТИВЫ****И.М. Фрадин***Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье исследуется потенциал концессионных соглашений как эффективного инструмента для реализации проектов, соответствующих принципам ESG (Environmental, Social, Governance - Экология, Социальная ответственность, Корпоративное управление) в условиях российской экономики. Актуальность темы обусловлена необходимостью привлечения частных инвестиций в модернизацию инфраструктуры при одновременном выполнении национальных целей в области устойчивого развития. На основе анализа российского опыта реализации концессионных проектов в секторах, связанных с ESG, таких как обработка твердых коммунальных отходов - ТКО, водоснабжение, общественный транспорт, энергоэффективность, выявлены ключевые преимущества и системные барьеры. Сделан вывод о том, что концессия, при условии адаптации её модели, способна стать структурирующей основой для долгосрочных ESG-инвестиций, обеспечивая баланс интересов государства, бизнеса и общества. Предложены рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы и практики подготовки проектов.

Ключевые слова: концессия, ГЧП, ESG, устойчивое развитие, инфраструктура, инвестиции, российский опыт, ТКО, энергоэффективность, социальная ответственность.

**CONCESSION MECHANISMS AS A DRIVER OF ESG AGENDA IMPLEMENTATION
IN RUSSIA: EXPERIENCE ANALYSIS AND PERSPECTIVES****I.M. Fradin***Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: The article explores the potential of concession agreements as an effective tool for implementing projects that comply with the principles of ESG (Environmental, Social, Governance - Ecology, Social Responsibility, Corporate Governance) in the Russian economy. The relevance of the topic is due to the need to attract private investment in infrastructure modernization while simultaneously achieving national sustainable development goals. Based on an analysis of Russian experience in implementing concession projects in ESG-related sectors, such as solid municipal waste management, water supply, public transport, and energy efficiency, key advantages and systemic barriers have been identified. It has been concluded that a concession, if its model is adapted, can serve as a structured basis for long-term ESG investments, ensuring a balance between the interests of the government, business, and society. Recommendations have been proposed for improving the regulatory framework.

Keywords: concession, PPP, ESG, sustainable development, infrastructure, investments, Russian experience, municipal solid waste, energy efficiency, and social responsibility.

Введение

Современный этап глобального экономического развития характеризуется усилением конвергенции двух мощных трендов: возрастающей роли государственно-частного партнёрства (ГЧП) и доминирования принципов ESG (Environmental, Social, Governance – Экология, Социальная ответственность, Корпоративное управление) в инвестиционных

стратегиях [1]. Россия, обладающая значительными потребностями в модернизации инфраструктуры и декларирующая приверженность целям устойчивого развития, стоит перед необходимостью поиска адекватных инструментов, способных соединить масштабные национальные задачи с притоком частного капитала [2].

Концессия, как классическая форма ГЧП, где частный партнёр-концессионер создаёт или реконструирует объект (часто инфраструктурный) за свой счёт, а затем эксплуатирует его в течение длительного срока, возвращая инвестиции за счёт платежей пользователей или государства, обладает особым потенциалом в этом контексте. Долгосрочный характер концессии, как правило, 15-30 лет, изначально предполагает учёт не только экономических, но и социально-экологических рисков на всём жизненном цикле проекта [3]. Целью данного исследования является анализ российского опыта применения концессионных механизмов для реализации ESG-принципов, оценка их эффективности и формулирование перспективных направлений развития.

Методика исследования

1. Теоретические аспекты синтеза концессии и ESG

ESG-трансформация выдвигает новые требования к проектам: экологическая безопасность, ресурсосбережение, позитивное социальное воздействие, создание рабочих мест, улучшение качества жизни, высочайший уровень управленческой прозрачности и подотчётности [4]. Концессионная модель, в свою очередь, предоставляет для этого уникальную институциональную рамку:

- ✚ Долгосрочность: позволяет амортизировать высокие первоначальные вложения в «зелёные» технологии и социальные объекты [5].

- ✚ Распределение рисков: государство может брать на себя регуляторные и частично политические риски, связанные с ESG-регулированием, а частный инвестор–концессионер риски строительства, эксплуатации и внедрения инноваций [6].

- ✚ Жизненный цикл: ответственность концессионера за объект «под ключ» мотивирует к использованию качественных, долговечных и энергоэффективных решений, минимизируя затраты на протяжении всего срока соглашения.

- ✚ Измеримость результата: концессионное соглашение может детально фиксировать целевые ESG-показатели, например, снижение выбросов, процент утилизации отходов, уровень удовлетворённости населения, делая их основой для мониторинга и оценки эффективности.

Таким образом, концессия эволюционирует от инструмента простого привлечения инвестиций в инфраструктуру к комплексному механизму достижения стратегических целей устойчивого развития [7].

2. Анализ российского опыта реализации ESG-ориентированных концессий

Российская практика демонстрирует ряд успешных проектов, при реализации которых концессия стала платформой для внедрения ESG-принципов.

2.1. Сфера обращения с твёрдыми коммунальными отходами (ТКО). Реформа отрасли, начатая в 2019 году, практически целиком построена на концессионной модели. Концессионеры строят современные комплексы по переработке, сортировке и утилизации отходов. В 2024 году Указом Президента РФ № 309 дан старт национальному проекту «Экологическое благополучие», частью которого является федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», ставящий задачи достижения к 2030 году 100% сортировки отходов и снижения захоронения до 50% [8]. Для ускорения создания инфраструктуры в 2025 году Правительством РФ принято распоряжение № 649-р, позволяющее заключать концессионные соглашения в сфере ТКО без проведения конкурса с определёнными концессионерами [9].

ESG-составляющая здесь очевидна:

Экология: сокращение объёмов захоронения, снижение негативного воздействия на окружающую среду, внедрение технологий извлечения вторичных ресурсов [10].

✚ Социальный эффект: ликвидация несанкционированных свалок вблизи населённых пунктов, улучшение эпидемиологической обстановки, создание новых рабочих мест.

✚ Управление: контроль со стороны региона над деятельностью оператора через условия соглашения.

Примеры: концессионные соглашения в Московской, Калужской, Тюменской областях.

Однако барьерами остаются тарифные риски и низкая платёжная дисциплина населения, что сдерживает масштабирование передовых, но капиталоемких технологий.

2.2. Водоснабжение и водоотведение. Концессии в этой сфере, например, в ряде городов Республики Татарстан, Ростовской области, а также в Оренбурге были направлены на модернизацию изношенных сетей и очистных сооружений [11]. Исследование 353 концессионных соглашений в водопроводно-канализационном хозяйстве показало, что проекты со сроком 25-50 лет, заключаемые в крупных городах, аккумулируют около 90% обещанных частных инвестиций в сектор [12].

ESG-эффект проявляется в:

- ✚ Повышении качества питьевой воды (здоровье населения).
- ✚ Сокращении потерь воды (ресурсосбережение).
- ✚ Улучшении очистки сточных вод (экология).

Ключевой проблемой является необходимость значительных инвестиций при ограниченной платёжеспособности населения, что требует тонкой настройки тарифной политики и государственной поддержки [13].

2.3. Общественный транспорт и дорожная инфраструктура. Концессии на создание платных автомобильных дорог (ЦКАД, М-11) и системы скоростного внеуличного транспорта (МЦД в Москве) имеют выраженную социально-экологическую компоненту. Исследование концессии в сфере городского электрического транспорта г. Перми показывает, что модернизация трамвайных линий способствует улучшению транспортной доступности для населения и может решать стратегические задачи развития городских территорий [14]. Данные проекты способствуют децентрации транспортных потоков, снижению выбросов в атмосферу, развитию агломераций и повышению мобильности граждан. ESG-риски здесь связаны в основном с социальным принятием платности и необходимостью комплексного развития прилегающих территорий.

2.4. Энергоэффективность и возобновляемые источники энергии (ВИЭ). Перспективным, но пока слабо развитым направлением являются энергосервисные контракты и концессии на модернизацию объектов коммунальной энергетики (котельные, сети теплоснабжения) с гарантией достижения определённого уровня экономии ресурсов. Исследования показывают, что при принятии инвестиционных решений в теплоснабжении концессионеры учитывают параметры долгосрочного тарифного регулирования: вероятность привлечения инвестора повышает размер нормы прибыли и наличие индикаторов по повышению энергоэффективности [15]. Данные проекты, например, по модернизации котельных в Московской и Нижегородской областях, напрямую соответствуют экологическим (снижение выбросов CO₂) и управленческим (повышение эффективности) критериям ESG.

3. Системные барьеры и перспективные направления развития

Несмотря на наличие положительных примеров реализации концессионных проектов с ESG-составляющей, процесс широкого внедрения принципов устойчивого развития в практику ГЧП в России сопряжен с определенными сложностями. Анализ позволяет выделить несколько ключевых групп проблем [7; 13; 16].

Во-первых, сохраняются нормативно-правовые ограничения: в действующем законодательстве отсутствуют такие дефиниции, как «зеленая концессия» или «социально ориентированное ГЧП», не разработаны унифицированные подходы к оценке соответствия проектов ESG-критериям и верификации достигаемых результатов [16].

Во-вторых, наблюдается дисбаланс временных горизонтов планирования. Инвестиционный цикл концессионных соглашений, охватывающий период от 15 до 30 лет, вступает в противоречие со среднесрочным характером бюджетного планирования на региональном уровне, что создает неопределенность в отношении долгосрочных государственных обязательств.

В-третьих, существенную проблему представляет кадровый дефицит в органах государственной власти и местного самоуправления. Отмечается нехватка квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для проработки сложных, комплексных проектов, интегрирующих ESG-составляющую, а также для последующей оценки их эффективности [7].

В-четвертых, сохраняются высокие тарифные и регуляторные риски. Отсутствие гарантий долгосрочной предсказуемости тарифной политики, особенно в социально значимых отраслях жилищно-коммунального хозяйства, негативно сказывается на инвестиционной привлекательности проектов для частного капитала [13].

В качестве перспективных направлений, способствующих преодолению указанных барьеров и стимулирующих развитие ESG-ориентированных концессий, можно выделить следующие [2; 5; 9]:

✚ Формирование на федеральном уровне системы «зеленых» стандартов для концессионных проектов, включающей четкие и измеримые критерии отнесения их к категории устойчивых [5].

✚ Интеграция ESG-показателей в процедуры конкурсного отбора концессионеров, предполагающая предоставление преференциальных условий участникам, предлагающим проекты с детально проработанными экологическими и социальными аспектами.

✚ Стимулирование применения механизмов «зеленого» финансирования путем увязки концессионных проектов с выпуском специализированных облигаций и иными ESG-инструментами, что позволит снизить стоимость заемных средств для ответственных концессионеров [2].

✚ Разработка и утверждение типовых (модельных) концессионных соглашений для отраслей, обладающих наибольшим ESG-потенциалом (сфера обращения с ТКО, возобновляемая энергетика, общественный транспорт), с включением стандартизированных наборов ключевых показателей результативности (KPI) [9].

Заключение

Проведенный анализ подтверждает, что накопленный в России опыт реализации концессионных проектов в секторах, имеющих непосредственное отношение к ESG-повестке, свидетельствует о принципиальной возможности и перспективности данного направления. Согласно некоторым исследованиям, существует умеренная корреляция между уровнем развития ГЧП в субъектах РФ и их позициями в ESG-рейтингах, что позволяет рассматривать концессионные проекты как фактор, способствующий достижению целей устойчивого развития на региональном уровне [1]. Концессия в данном контексте выполняет функцию не просто механизма финансирования, а институциональной среды, которая, опираясь на долгосрочный характер и комплексный подход, создает условия для согласования экономических интересов частных инвесторов с приоритетами государства в экологической и социальной сферах.

Вместе с тем, для того чтобы позитивные примеры не оставались единичными, а трансформировались в системную практику, требуется целенаправленная работа по нивелированию обозначенных выше препятствий [7]. Приоритетными направлениями такой работы выступают совершенствование законодательной базы, повышение квалификации специалистов государственного сектора и внедрение действенных экономических стимулов, ориентирующих концессионные проекты на соблюдение ESG-принципов. Реализация данного потенциала позволит концессионному механизму занять центральное место в процессах модернизации российской экономики на основе устойчивого развития, обеспечивая синергетический эффект в виде роста инвестиционной привлекательности и одновременного повышения качества жизни населения.

Список литературы

1. Skasyrskii S.Yu. Public-private partnership as a driver for ESG development in the Russian Federation under uncertainty // Финансы и управление. - 2025. - № 4. - С. 96-111.
2. Выступление представителя Российской Федерации Ю.В. Драгуновой в ходе совместного заседания ЭКОСОС и Второго комитета ГА ООН по теме: «Государственно-частное партнерство» // Постоянное представительство Российской Федерации при ООН, 14.10. 2025.
3. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (ред. от 04.08.2023).
4. Доклад о целях устойчивого развития / Под общ. ред. Л.М. Григорьева. - М.: - НИУ ВШЭ, - 2024.
5. Финансирование «зеленых» инвестиционных проектов на основе концессионного соглашения // SciNetwork. – 2024.
6. Пономарева С.В., Иванов А.А. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации ESG-принципов // Экономика и управление. – 2022. - № 5. - С. 45-52.
7. ГЧП в России: 2020-2024. Аналитический обзор. Инфраструктурный центр «Энерджинет». - М., - 2023.
8. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
9. Солдатов А.В. Концессионные соглашения в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами: порядок заключения соглашений без проведения конкурса // Молодой ученый. - 2025. - № 41 (592). - С. 180-182.
10. Ткачев В.Н., Смирнов И.Ю. Концессионные соглашения в сфере ТКО: риски и возможности для устойчивого развития регионов // Региональная экономика: теория и практика. - 2021. - № 12. - С. 112-125.
11. На ПМЭФ-2025 обсудили опыт внедрения государственно-частного партнерства предприятия из Оренбурга // Московский комсомолец в Оренбурге. - 27.06.2025.
12. Сиваев С.Б., Абдуллаев А.М. Практика концессионных соглашений в секторе водопроводно-канализационного хозяйства российских городов // Городские исследования и практики. - 2025. - Т. 10, № 2. - С. 45-68.
13. Гимади В.И. Влияние методов тарифного регулирования в теплоснабжении на решение потенциального инвестора // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. - 2016. - № 5. - С. 92-112.
14. Меркушев С.А., Трегубова Д.А. Территориальные аспекты реализации концессионного соглашения в сфере городского электрического транспорта г. Перми // Вестник Удмуртского университета. Серия Биология. Науки о Земле. - 2025. - Т. 35, вып. 3. - С. 45-58.
15. Национальный проект «Экология» (паспорт проекта).

16. OECD (2020), "ESG Investing and Climate Transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations", OECD Paris.

References

1. Skasyrskii S.Yu. Public-private partnership as a driver for ESG development in the Russian Federation under uncertainty // Finance and Management. - 2025. - No. 4. - Pp. 96-111.
2. Speech by the representative of the Russian Federation Yu.V. Dragunova at the joint meeting of ECOSOC and the Second Committee of the UN General Assembly on the topic: "Public-Private Partnership" // Permanent Mission of the Russian Federation to the UN, 14.10.2025.
3. Federal Law of 21.07.2005 No. 115-FZ "On Concession Agreements" (as amended on 04.08.2023).
4. Report on the Sustainable Development Goals / Under the general editorship of L.M. Grigoriev. - Moscow: - National Research University Higher School of Economics, - 2024.
5. Financing "green" investment projects based on a concession agreement // SciNetwork. - 2024.
6. Ponomareva S.V., Ivanov A.A. Public-private partnership as a tool for implementing ESG principles // Economy and Management. - 2022. - No. 5. - Pp. 45-52.
7. PPP in Russia: 2020-2024. Analytical review. Infrastructure center "Energinet". - Moscow, - 2023.
8. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the period up to 2036".
9. Soldatova A.V. Concession Agreements in the Sphere of Municipal Solid Waste Management: the Procedure for Concluding Agreements Without a Tender // Molodoy Scientist. - 2025. - No. 41 (592). - P. 180-182.
10. Tkachev V.N., Smirnov I.Yu. Concession Agreements in the Sphere of Municipal Solid Waste: Risks and Opportunities for Sustainable Development of Regions // Regional Economy: Theory and Practice. - 2021. - No. 12. - P. 112-125.
11. The Experience of Implementing Public-Private Partnerships of an Enterprise from Orenburg Was Discussed at SPIEF-2025 // Moskovsky Komsomolets in Orenburg. - 06/27/2025.
12. Sivaev S.B., Abdullaev A.M. The Practice of Concession Agreements in the Water Supply and Sanitation Sector of Russian Cities // Urban Research and Practices. - 2025. - Vol. 10, No. 2. - P. 45-68.
13. Gimadi V.I. The Impact of Tariff Regulation Methods in Heat Supply on the Decision of a Potential Investor // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics. - 2016. - No. 5. - P. 92-112.
14. Merkushev S.A., Tregubova D.A. Territorial Aspects of the Implementation of the Concession Agreement in the Sphere of Urban Electric Transport in Perm // Bulletin of Udmurt University. Series Biology. Earth Sciences. - 2025. - Vol. 35, Issue 3. - P. 45-58.
15. National Project "Ecology" (project passport).
16. OECD (2020), "ESG Investing and Climate Transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations", OECD Paris.

**ИНСТИТУТ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ ВЕРИФИКАЦИИ КОНЦЕССИОННЫХ
ПРОЕКТОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
И ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКОВ В КОНТЕКСТЕ
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ НОВАЦИЙ 2026 ГОДА**

И.М. Фрадин

*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье исследуется институт обязательной оценки социально-экономической эффективности концессионных соглашений, рассматриваемый как инструмент макроэкономического регулирования инфраструктурных инвестиций. Особое внимание уделяется анализу законодательных изменений, вступающих в силу с 1 сентября 2026 года, которыми вводится двухуровневая система верификации концессионных проектов. Проведен анализ концепции сравнительного преимущества (Value for Money) в контексте разграничения эффективности для публичного и частного партнеров. Систематизированы подходы к классификации рисков и принципы их оптимального распределения с учетом новых требований к экспертизе проектов стоимостью свыше установленных пороговых значений. Обосновано, что внедрение обязательной верификации проектов трансформирует механизм концессий, смещая акцент с количественных показателей на качественные параметры проектов, создавая институциональные условия для снижения бюджетных рисков. Сформулированы рекомендации по адаптации региональных методик оценки эффективности к новым институциональным условиям.

Ключевые слова: концессионное соглашение, государственно-частное партнерство, верификация, распределение рисков, оценка эффективности, сравнительное преимущество, инфраструктурные инвестиции, законодательные новации 2026 года.

**INSTITUTE FOR MANDATORY VERIFICATION OF CONCESSION PROJECTS:
THEORETICAL APPROACHES TO ASSESSING EFFICIENCY AND
OPTIMIZING RISK ALLOCATION IN THE CONTEXT
OF 2026 LEGISLATIVE INNOVATIONS**

I.M. Fradin

*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract: This article examines the institution of mandatory assessment of the socio-economic effectiveness of concession agreements, viewed as an instrument of macroeconomic regulation of infrastructure investments. Particular attention is paid to the analysis of legislative changes coming into force on September 1, 2026, introducing a two-tier verification system for concession projects. The concept of comparative advantage (Value for Money) is analyzed in the context of differentiating between the effectiveness of public and private partners. The paper systematizes approaches to risk classification and principles for their optimal distribution, taking into account new requirements for project assessments above established thresholds. It is substantiated that the introduction of mandatory project verification transforms the concession mechanism, shifting the emphasis from quantitative indicators to qualitative project parameters, creating institutional conditions for mitigating budget risks. Recommendations are formulated for adapting regional performance assessment methods to new institutional conditions.

Keywords: concession agreement, public-private partnership, verification, risk distribution, performance assessment, comparative advantage, infrastructure investments, legislative innovations of 2026.

Введение

Развитие механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в российской экономике характеризуется устойчивым ростом количества концессионных соглашений, однако качественная структура реализуемых проектов и эффективность распределения рисков между публичным и частным партнерами остаются предметом научной дискуссии. В экономической литературе отмечается, что концессия представляет собой наиболее законодательно урегулированную форму ГЧП, позволяющую реализовывать общественно значимые проекты в условиях ограниченности бюджетных ресурсов [1, с. 34].

Современный этап развития института концессий характеризуется переходом к более сложным формам оценки проектов. Если первоначально внимание исследователей было сосредоточено на барьерах доступа частных инвесторов и гарантиях возвратности вложенных средств [1, с. 36], то в настоящее время актуализируется проблематика оценки сравнительного преимущества (Value for Money) — сопоставления эффективности реализации проекта в рамках концессии с традиционным государственным контрактом [2]. В зарубежной научной литературе подчеркивается, что традиционные методики оценки VfM тяготеют к фиксации экономии бюджетных средств, нежели к оценке ценности как таковой [3], что создает методологические сложности при имплементации данных подходов в национальные системы оценки.

Принципиально новым этапом институционального развития концессионного механизма становится введение с 1 сентября 2026 года обязательной процедуры оценки социально-экономической эффективности концессионных соглашений, предусматривающих финансовое участие публичной стороны. Указанные изменения реализуются во исполнение поручений Президента РФ и направлены на ограничение бюджетных рисков при реализации инфраструктурных проектов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях [4]. Разработанный Минэкономразвития России проект постановления правительства вводит обязательную двухэтапную процедуру оценки, дифференцированную в зависимости от стоимости проекта [5]. Данные новации формируют новый исследовательский контекст, требующий теоретического осмысления института верификации как механизма оптимизации распределения рисков.

Цель настоящего исследования — теоретическое обоснование института обязательной верификации концессионных проектов как механизма оптимизации распределения рисков и повышения эффективности использования бюджетных средств в контексте законодательных изменений 2026 года.

Научная новизна работы заключается в разработке типологии критериев оценки сбалансированности концессионных соглашений и обосновании методологического подхода к интеграции показателей распределения рисков в процедуры обязательной верификации, а также в выявлении институциональных эффектов внедрения двухуровневой системы экспертизы концессионных проектов.

Методика исследования

1. Теоретические основы оценки эффективности концессионных проектов

1.1. Эволюция подходов к оценке сравнительного преимущества.

В современной экономической науке категория эффективности концессионных проектов рассматривается в двух аспектах: эффективность для публичного партнера (концедента) и эффективность для частного инвестора (концессионера). С позиций публичного партнера ключевым критерием выступает достижение целей государственных

программ при минимизации бюджетных расходов, тогда как для частного инвестора приоритетным является обеспечение приемлемого уровня доходности на вложенный капитал с учетом проектных рисков [6, с. 67].

Методология оценки сравнительного преимущества (Value for Money) базируется на сопоставлении двух альтернатив: реализации проекта в рамках концессионного соглашения и традиционного государственного контракта (Public Sector Comparator). Как отмечается в исследованиях, ключевая проблема применения данной методологии заключается в чувствительности результатов к выбору ставки дисконтирования. При использовании более высоких ставок дисконтирования преимущество концессионной модели становится более выраженным, особенно для проектов с длительными сроками реализации [7], что требует разработки унифицированных подходов к определению параметров дисконтирования.

Эволюция нормативного регулирования концессионных соглашений в 2025-2026 годах характеризуется принятием ряда федеральных законов, вносящих системные изменения в Федеральный закон "О концессионных соглашениях". Так, Федеральный закон от 15.12.2025 № 464-ФЗ, вступивший в силу с 1 марта 2026 года, вводит новые требования к информированию концедента о получении концессионером бюджетных средств, а также расширяет механизмы контроля за соблюдением условий концессионных соглашений [8]. Федеральным законом от 28.11.2025 № 432-ФЗ предусмотрены изменения, вступающие в силу с 1 сентября 2027 года, касающиеся особенностей заключения концессионных соглашений в отношении объектов теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения [9]. Указанные изменения формируют новую нормативную среду функционирования концессионного механизма.

1.2. Риски как системообразующий элемент концессионных соглашений.

В научной литературе под риском понимается деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата или отклонения от цели [1, с. 38]. Применительно к концессионным соглашениям система рисков классифицируется по нескольким основаниям:

1. По стадиям реализации проекта:

- ✚ риски подготовительного этапа (проектирование, получение разрешительной документации);
- ✚ риски этапа строительства (увеличение сметной стоимости, нарушение сроков);
- ✚ риски эксплуатационной фазы (недостижение проектной мощности, превышение операционных затрат).

2. По источникам возникновения:

- ✚ макроэкономические риски (инфляция, изменение ключевой ставки);
- ✚ правовые риски (изменение законодательства);
- ✚ технические риски (аварии, технологические сбои);
- ✚ риски спроса (отклонение фактического спроса от прогнозного).

Принцип оптимального распределения рисков заключается в возложении ответственности за конкретный риск на ту сторону, которая способна управлять им с наименьшими издержками [1, 10]. В правовой доктрине данный принцип получает развитие через институты возмещения потерь (ст. 406.1 ГК РФ) и механизмы особых обстоятельств, позволяющие перераспределять последствия реализации рисков, которые стороны не могли предвидеть при заключении соглашения [11].

2. *Институт верификации как инструмент оптимизации распределения рисков*

2.1. Структура механизма обязательной оценки в соответствии с новациями 2026 года.

Институционализация обязательной проверки концессионных проектов призвана устранить асимметрию информации, возникающую между концедентом и частным инвестором. Как свидетельствует анализ практики, преобладание частных концессионных инициатив создаёт предпосылки для формирования соглашений, ориентированных преимущественно на интересы инициатора, что может приводить к неоправданному увеличению долгосрочных бюджетных обязательств [12]. Вводимый с 1 сентября 2026 года порядок оценки направлен на минимизацию подобных рисков.

В соответствии с проектом постановления Правительства РФ, разработанным Минэкономразвития, предусматривается двухэтапная процедура оценки для концессионных соглашений, предполагающих привлечение бюджетных средств [4; 5].

Первый этап предполагает анализ социально-экономической эффективности: проверяется соответствие проекта стратегическим документам, государственным и муниципальным программам, а также подтверждается наличие объективной потребности в создаваемых объектах и услугах [5].

Второй этап заключается в определении сравнительного преимущества концессии: сопоставляются затраты на реализацию проекта по концессионной модели и в рамках государственного (муниципального) контракта с учётом всех доходов, расходов и возможных рисков [5].

Дифференцированный подход к проверке установлен в зависимости от стоимости проекта. Соглашения федерального уровня оцениваются Минэкономразвития России. Для проектов регионального и муниципального уровней оценка осуществляется соответствующими органами власти. При стоимости объекта от 1 млрд рублей требуется дополнительное согласование с профильным федеральным ведомством. Для муниципальных концессий также необходимо заключение региона. Проекты стоимостью 3 млрд рублей и выше (на них приходится основная доля инвестиций в ГЧП) подлежат проверке ВЭБ.РФ в части обоснованности распределения рисков [4]. Для субъектов Федерации, получающих дотации из федерального бюджета, положительное заключение ВЭБ.РФ является обязательным условием признания проекта эффективным [4]. Предельный срок проведения оценки установлен в 90 дней. Повторная подача соглашения после отрицательного заключения допускается только однократно при условии корректировки его ключевых параметров [5].

2.2. Критерии сбалансированного распределения рисков.

Обобщение научных подходов и правоприменительной практики позволяет выделить систему критериев, которым должно отвечать сбалансированное распределение рисков в концессионных соглашениях. Данные критерии могут служить методологической основой для экспертной оценки проектов, в том числе, в рамках процедур верификации, вводимых с сентября 2026 года.

Принцип соответствия компетенциям предполагает, что каждый риск должен быть возложен на сторону, имеющую наибольшие возможности для его контроля, предотвращения или минимизации негативных последствий [1, с. 42]. В контексте новых требований именно этот принцип ложится в основу проверки обоснованности отнесения рисков на публичного партнёра [4].

Принцип ценовой определённости ориентирован на обеспечение предсказуемости долгосрочных бюджетных обязательств. Реализация данного критерия особенно актуальна в связи с введением запрета на принятие концедентом повышенных бюджетных рисков [4].

Принцип стимулирования эффективности означает, что принятое распределение рисков должно формировать у концессионера экономические стимулы к надлежащему исполнению обязательств. Типичный пример — возложение на частного партнёра риска превышения сметной стоимости строительства, что побуждает его к более точному планированию и контролю затрат.

Принцип кредитоспособности учитывает необходимость привлечения заёмного финансирования. Распределение рисков должно быть приемлемым для банков и институтов развития, предоставляющих капитал под реализацию проекта [10, с. 11]. В этой связи важное значение приобретают институты прямых соглашений, синхронизирующие права концедента, концессионера и кредиторов [10, с. 10].

3. Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности

3.1. Анализ практики реализации концессионных проектов.

Эмпирический анализ реализации концессионных проектов позволяет выявить факторы, влияющие на достижение заявленных показателей эффективности. В качестве эталонных рассматриваются проекты, прошедшие процедуру углубленной экспертизы на прединвестиционной стадии. Характерным примером является реализация инфраструктурных проектов, в рамках которых достигается существенная экономия бюджетных средств по сравнению с государственным контрактом при одновременном обеспечении высоких эксплуатационных характеристик объекта [12]. Расчетная экономия бюджетных средств по отдельным проектам, прошедшим экспертизу ВЭБ.РФ, достигает порядка 5 млрд рублей с учетом дисконтирования [12].

Ключевыми факторами успешности выступают:

- ✚ качественная проработка финансовой модели с учетом сценарного анализа чувствительности к изменению макроэкономических параметров;
- ✚ наличие механизмов адаптации (пересмотра условий) при существенном отклонении фактических параметров от прогнозных;
- ✚ четкая спецификация обязательств сторон и порядка их изменения.

Анализ отраслевой структуры концессионных проектов показывает их концентрацию в сферах с устойчивым платежеспособным спросом и возможностью долгосрочного тарифного регулирования. В сфере здравоохранения, например, на начало 2025 года реализовывались 50 концессионных соглашений на сумму около 70 млрд рублей [5]. При этом вносятся изменения в отраслевое регулирование: проектируемыми нормами вводится запрет на передачу в концессию имущества единственных в муниципалитете больниц по социально значимым профилям (онкология, кардиология, нейрохирургия), что направлено на сохранение доступности медицинской помощи в рамках программы государственных гарантий [13].

3.2. Проблемные аспекты методологии оценки.

Применение методологии сравнительного преимущества к проектам в социально значимых отраслях (ЖКХ, здравоохранение, образование) сопряжено с рядом методологических сложностей. Как отмечается в исследованиях, прямое сопоставление затрат по концессии и государственному контракту не учитывает различий в качестве предоставляемых услуг и долгосрочных эффектах от привлечения частных инвестиций в обновление основных фондов [3].

Специфика отраслевых проектов требует разработки специализированных методик оценки, учитывающих:

- ✚ отраслевые особенности ценообразования (например, тарифное регулирование в ЖКХ);
- ✚ социальные эффекты, не поддающиеся прямой монетизации;
- ✚ синергетические эффекты от комплексного развития территорий.

Новые требования к оценке эффективности, вводимые с сентября 2026 года, потенциально могут создать административные барьеры для запуска проектов. Эксперты отмечают риск недостаточной готовности региональных и муниципальных органов власти к проведению качественной оценки [4]. Развитие компетенций на региональном уровне становится критическим фактором успешного внедрения новой методики [4]. Кроме того, сохраняется риск формального подхода к оценке.

3.3. Экономико-математическое моделирование в оценке концессий.

Применение методов экономико-математического моделирования открывает дополнительные возможности для совершенствования процедур оценки концессионных проектов. В научной литературе предлагаются подходы к построению интегральных показателей эффективности на основе многокритериального анализа [14; 15]. Такие модели позволяют объединить в единой оценочной системе разнородные параметры — финансовые, технические, социальные — и сформировать рейтинговые заключения на прединвестиционной стадии.

Разрабатываемые методики обычно включают три группы элементов:

- ✚ систему критериев отбора, характеризующих потенциал инициатора (финансовая устойчивость, наличие опыта реализации аналогичных проектов);
- ✚ количественные финансовые показатели (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость);
- ✚ качественные индикаторы, отражающие деловую репутацию и социальную ответственность участника [14].

Интеграция подобных инструментов в процедуры обязательной верификации, вступающие в силу с сентября 2026 года, позволит повысить объективность отбора концессионных инициатив и снизить вероятность неэффективного расходования бюджетных средств. Особую значимость приобретает разработка отраслевых моделей, учитывающих специфику различных сфер применения концессионного механизма (транспорт, ЖКХ, социальная инфраструктура).

4. *Институциональные эффекты внедрения обязательной верификации*

Введение с сентября 2026 года обязательной оценки концессионных проектов порождает ряд институциональных последствий, требующих теоретического осмысления.

Во-первых, происходит формирование двухуровневой системы экспертизы, в рамках которой разграничиваются функции отраслевых органов власти (оценка операционных параметров и общественной востребованности инфраструктуры) и специализированного института развития (верификация обоснованности распределения рисков) [4]. Такое разделение создаёт систему сдержек и противовесов, повышая качество принимаемых решений о запуске инфраструктурных проектов.

Во-вторых, новый порядок выступает инструментом защиты бюджетных интересов в условиях ограниченности бюджетных ресурсов, когда концессии фактически становятся механизмом рассрочки платежа за создаваемые объекты [4]. Обязательная проверка распределения рисков направлена на исключение ситуаций, при которых концедент принимает на себя необоснованно высокие бюджетные обязательства.

В-третьих, меняется система стимулов для участников концессионных отношений. Частные инициаторы вынуждены будут более тщательно прорабатывать финансовые модели и аргументировать предлагаемое распределение рисков уже на прединвестиционной стадии. Публичные партнёры получают формализованный инструментарий для объективного сопоставления проектных предложений с альтернативными способами реализации.

В-четвёртых, создаются предпосылки для унификации подходов к оценке эффективности на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, что способствует формированию единого стандарта качества подготовки концессионных проектов и повышает сопоставимость результатов оценки.

Наряду с позитивными эффектами сохраняются риски, связанные с возможным увеличением транзакционных издержек и продолжительности подготовительного этапа, а также с недостаточной готовностью региональных и местных органов власти к реализации новых требований.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Институт обязательной верификации концессионных проектов, вводимый с 1 сентября 2026 года, представляет собой закономерный этап эволюции механизмов ГЧП, направленный на повышение качественных параметров реализуемых проектов и оптимизацию распределения рисков между публичным и частным партнерами. Новое регулирование вводит двухуровневую систему оценки (социально-экономической эффективности и сравнительного преимущества) с дифференциацией требований в зависимости от стоимости проекта.

2. Теоретической основой процедур верификации выступает концепция сравнительного преимущества (Value for Money), адаптация которой к российской практике требует учета отраслевой специфики и разработки унифицированных подходов к определению параметров дисконтирования. Вводимые с сентября 2026 года требования к оценке проектов создают нормативную основу для применения данной методологии.

3. Критерии сбалансированного распределения рисков (соответствие компетенциям, ценовая определенность, стимулирование эффективности, учет интересов кредиторов) могут служить методологической базой для экспертной оценки проектов, которую предполагается осуществлять в рамках верификации ВЭБ.РФ проектов стоимостью свыше 3 млрд рублей.

4. Перспективным направлением развития оценочных процедур является применение методов экономико-математического моделирования, позволяющих формировать интегральные показатели эффективности и проводить многокритериальный анализ проектных альтернатив. Это направление приобретает особое значение в контексте внедрения обязательной оценки, требующей объективных и воспроизводимых процедур.

Для региональных органов исполнительной власти, выступающих концедентами по большинству концессионных соглашений, критическое значение приобретает развитие компетенций в сфере проектного анализа и оценки рисков. Формирование специализированных подразделений, владеющих современными методиками оценки, и внедрение процедур пре-скрининга проектных инициатив позволят обеспечить эффективное взаимодействие с федеральными органами власти и институтами развития в рамках новых требований, вступающих в силу с сентября 2026 года.

Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку отраслевых методик оценки сравнительного преимущества, адаптированных к специфике конкретных видов инфраструктурных проектов и учитывающих новые нормативные требования, а также на совершенствование математического аппарата многокритериальной оценки концессионных инициатив.

Список литературы

1. Кондратьева У.Д. Анализ и эффективное распределение рисков при заключении и реализации концессионных соглашений // Экономика и бизнес. - 2016. - С. 34-44.

2. Киселев Д.Е. Методы оценки эффективности инвестиционно-строительных проектов, реализуемых по концессионной модели: диссертация кандидата экономических наук. - Волгоград, - 2004. - 171 с.

3. Value for Money assessments for Public-Private Partnerships: characteristics, research directions, and policy implications // Developments in the Built Environment. - 2023. - Vol. 16. - Article 100246.

4. Минэкономразвития РФ. Введена обязательная оценка концессий для муниципалитетов и регионов [Электронный ресурс] // Ассоциация сибирских и дальневосточных городов. 09.02.2026. URL: <https://asdg.ru/news/390983/> (дата обращения 17.03.2026).

5. Минэкономразвития предложило ужесточить отбор концессий с госфинансированием [Электронный ресурс] // [Vademec.ru](https://vademec.ru). 05.02.2026. URL: <https://vademec.ru/news/2026/02/05/minekonomrazvitiya-predlozhilo-uzhestochit-otbor-kontsessiy-s-gosfinansirovaniem/> (дата обращения: 17.03.2026).
6. Дубачев К.Г. Методика оценки экономической эффективности концессии регионального энергетического комплекса: магистерская диссертация. - Екатеринбург: УрФУ, - 2021. - 74 с.
7. Cruz C.O., Marques R.C. Value for Money: to what extent does discount rate matter? // Journal of Financial Management of Property and Construction. - 2014. - Vol. 19, No. 3. - P. 214-230.
8. Федеральный закон от 15.12.2025 № 464-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О концессионных соглашениях" и статью 2 Федерального закона "О внесении изменений в Федеральный закон "О концессионных соглашениях" // Собрание законодательства РФ. - 2025.
9. Федеральный закон от 28.11.2025 № 432-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О концессионных соглашениях" // Собрание законодательства РФ. - 2025.
10. Замескин Л.М. Договорные механизмы распределения рисков в концессионных соглашениях в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Право и экономика. - 2024. - № 11. - С. 9-16.
11. «Special circumstances» in public-private partnership projects: выпускная квалификационная работа. - СПб.: - СПбГУ, - 2024.
12. Маркс Ю.А. Концессионные соглашения как форма государственно-частного партнерства: баланс публичных и частных интересов // Евразийский юридический журнал. - 2025. - № 8 (207). - С. 206-208.
13. В России предложили ужесточить требования к инвесторам в здравоохранении при реализации проектов ГЧП [Электронный ресурс] // Медицинский университет инноваций и развития. 26.02.2026. URL: <http://xn--b1adccapc0al7alnbe.xn--p1ai/news/v-rossii-predlozhili-uzhestochit-trebovaniya-k-investoram-v-zdravookhranении-pri-realizatsii-proekto/> (дата обращения: 17.03.2026).
14. Implementation of public-private partnership projects based on the participants potential // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2023. - № 12.
15. Blanken A. Flexibility against efficiency? an international study on value for money in hospital concessions: PhD Thesis. - Enschede: University of Twente, - 2008. - 207p.

References

1. Kondratieva U.D. Analysis and effective allocation of risks in the conclusion and implementation of concession agreements // Economy and business. - 2016. - Pp. 34-44.
2. Kiselev D.E. Methods for assessing the effectiveness of investment and construction projects implemented under the concession model: dissertation of a candidate of economic sciences. - Volgograd, - 2004. - 171 p.
3. Value for Money assessments for Public-Private Partnerships: characteristics, research directions, and policy implications // Developments in the Built Environment. - 2023. - Vol. 16. - Article 100246.
4. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Mandatory assessment of concessions for municipalities and regions has been introduced [Electronic resource] // Association of Siberian and Far Eastern Cities. 02/09/2026. URL: <https://asd.ru/news/390983/> (date of access 03/17/2026).
5. The Ministry of Economic Development proposed to tighten the selection of concessions with state financing [Electronic resource] // [Vademec.ru](https://vademec.ru). 02/05/2026. URL:

<https://vademec.ru/news/2026/02/05/minekonomrazvitiya-predlozhilo-uzhestochit-otbor-kontsessiy-s-gosfinansirovaniem/> (date of access: 03/17/2026).

6. Dubachev K.G. Methodology for assessing the economic efficiency of a regional energy complex concession: Master's thesis. - Ekaterinburg: UrFU, - 2021. - 74 p.

7. Cruz C.O., Marques R.C. Value for Money: To what extent does discount rate matter? // Journal of Financial Management of Property and Construction. - 2014. - Vol. 19, No. 3. - P. 214-230.

8. Federal Law of 15.12.2025 No. 464-FZ "On Amendments to the Federal Law "On Concession Agreements" and Article 2 of the Federal Law "On Amendments to the Federal Law "On Concession Agreements" // Collection of Legislation of the Russian Federation. - 2025.

9. Federal Law of 28.11.2025 No. 432-FZ "On Amendments to the Federal Law "On Concession Agreements" // Collected Legislation of the Russian Federation. - 2025.

10. Zameskin L.M. Contractual mechanisms for risk allocation in concession agreements in the sphere of housing and communal services // Law and Economics. - 2024. - No. 11. - pp. 9-16.

11. "Special circumstances" in public-private partnership projects: final qualifying work. - St. Petersburg: - St. Petersburg State University, - 2024.

12. Marx Yu.A. Concession agreements as a form of public-private partnership: balance of public and private interests // Eurasian Law Journal. - 2025. - No. 8 (207). - pp. 206-208.

13. Russia proposes tightening requirements for investors in healthcare when implementing PPP projects [Electronic resource] // Medical University of Innovation and Development. 26.02.2026. URL: <http://xn--b1adccapc0al7alnbe.xn--p1ai/news/v-rossii-predlozhili-uzhestochit-trebovaniya-k-investoram-v-zdravookhraneni-pri-realizatsii-proekto/> (accessed: 17.03.2026).

14. Implementation of public-private partnership projects based on the participants' potential // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - 2023. - No. 12.

15. Blanken A. Flexibility versus efficiency? an international study on value for money in hospital concessions: PhD Thesis. - Enschede: University of Twente, - 2008. - 207p.

**СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕНСИОННЫХ НАКОПЛЕНИЙ
КАК ИНСТРУМЕНТ ДОЛГОСРОЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
НАСЕЛЕНИЯ**

А.А. Тарарыкова, Е.А. Авдеева, Т.Е. Давыдова
*Воронежский государственный технический университет,
г. Воронеж, Россия*

Аннотация: в статье рассмотрены стратегии формирования пенсионных накоплений для достижения финансовой устойчивости в будущем. Анализируются основные способы сохранения и приумножения капитала: банковские вклады, индивидуальные инвестиционные счета, облигации, акции, ETF, а также средства негосударственных пенсионных фондов. Особое внимание уделяется вопросам диверсификации портфеля, соотношению риска и доходности, а также изменению стратегии инвестирования с возрастом. Рассмотрены механизмы государственной поддержки, включая налоговые льготы и софинансирование. Выводы подчеркивают важность раннего старта, сбалансированного распределения активов и сочетания консервативных и умеренно рискованных инструментов для обеспечения стабильного уровня потребления и защиты от инфляции.

Ключевые слова: пенсионные накопления, финансовая устойчивость, долгосрочные сбережения, банковские вклады, индивидуальный инвестиционный счет, облигации федерального займа, инвестиционные стратегии.

**STRATEGIES FOR BUILDING PENSION SAVINGS AS A TOOL FOR
LONG-TERM FINANCIAL STABILITY OF THE POPULATION**

A.A. Tararykova, E.A. Avdeeva, T.E. Davydova
*Voronezh State Technical University,
Voronezh, Russia*

Abstract. The article discusses strategies for building pension savings to achieve financial stability in the future. The main methods of capital preservation and growth are analyzed, including bank deposits, individual investment accounts (IIAs), bonds, stocks, ETFs, and non-state pension funds. Special attention is paid to portfolio diversification, the risk-return trade-off, and changes in investment strategy with age. Government support mechanisms, including tax incentives and co-financing, are also considered. The conclusions emphasize the importance of an early start, balanced asset allocation, and combining conservative and moderately risky instruments to ensure stable consumption and protection against inflation.

Keywords: retirement savings, financial stability, long-term savings, bank deposits, individual investment account, government bonds, investment strategies.

Введение

Пенсионное обеспечение является одним из важнейших инструментов долгосрочной финансовой стабильности населения. Его основная экономическая функция заключается в стабилизации потребления, обеспечении поддержания привычного уровня жизни после выхода на пенсию в случае прекращения или значительного снижения доходов. Учитывая старение населения, инфляционные риски и макроэкономическую нестабильность, создание личных пенсионных накоплений является не только частью финансовой стратегии

отдельного человека, но и стабилизирующим фактором для всей социально-экономической системы.

В современных политических и экономических реалиях адекватность пенсионного обеспечения имеет особое значение. Государственные системы перераспределения обеспечивают лишь базовый уровень поддержки, в то время как нормальный уровень потребления требует дополнительных источников дохода. Добровольные и корпоративные пенсионные системы, наряду с долгосрочными сберегательными продуктами, позволяют людям перераспределять текущий доход во времени, создавая тем самым бюджетный буфер на будущее. Таким образом, накопительная модель, как механизм самострахования и рационального долгосрочного выбора, поддерживает социальную стабильность и снижает нагрузку на государственный бюджет.

Методика исследования

В данной статье используются аналитические и сравнительные методы исследования. Проведён анализ статистических данных о распределении доходов и структуре сбережений среди российских домохозяйств за период с 2013 по 2024 год. Оценены рентабельность и риски различных пенсионных сберегательных продуктов: средств банковских депозитов, индивидуальных инвестиционных счетов, облигаций, акций, ETF и негосударственных пенсионных фондов. Для сравнительной оценки использованы таблицы, сравнивающие рентабельность, надёжность и ликвидность продуктов, а также анализируется распределение инвестиционных портфелей по возрастным группам. Такой подход позволил определить оптимальные стратегии формирования пенсионного капитала с учетом риска, инвестиционных горизонтов и государственной поддержки.

Результаты исследования

Существует множество стратегий накопления пенсионных накоплений. Наиболее распространенными из них являются инвестиции в недвижимость, финансовые инвестиции и частные пенсионные фонды. Выбор конкретных стратегий зависит от уровня дохода, толерантности к риску и продолжительности инвестирования. Инвестиции в недвижимость традиционно рассматривались как способ сохранения богатства и получения потенциального дохода, но они требуют значительных первоначальных инвестиций и связаны с рисками ликвидности. Частные пенсионные фонды (ППС) могут предлагать квалифицированное управление фондами и налоговые льготы для достижения баланса между прибыльностью и стабильностью [3]. Банковские депозиты - один из самых безопасных и простых способов сэкономить. Это особенно важно для инвесторов, не склонных к риску, поскольку они обеспечивают сохранение богатства и стабильный доход. Однако фактическая доходность часто ограничена инфляцией; поэтому рекомендуется использовать их в рамках сбалансированной стратегии, включающей, например, создание резервов ликвидности и сохранение богатства. Согласно Всероссийскому опросу потребительского кредитования домашних хозяйств, проведенному с 2013 по 2024 год, Центральный банк Российской Федерации установил, что среди людей с ненулевыми сбережениями более 90% респондентов, не имеющих наличных денег, предпочитают банковские депозиты. Около 5% их средств инвестировано в акции, и столько же вложено в другие финансовые активы, такие как облигации, инвестиции в криптовалюты, драгоценные металлы и взаимные фонды. На рисунке 1 ниже показан состав текущих активов домашних хозяйств в России [4].

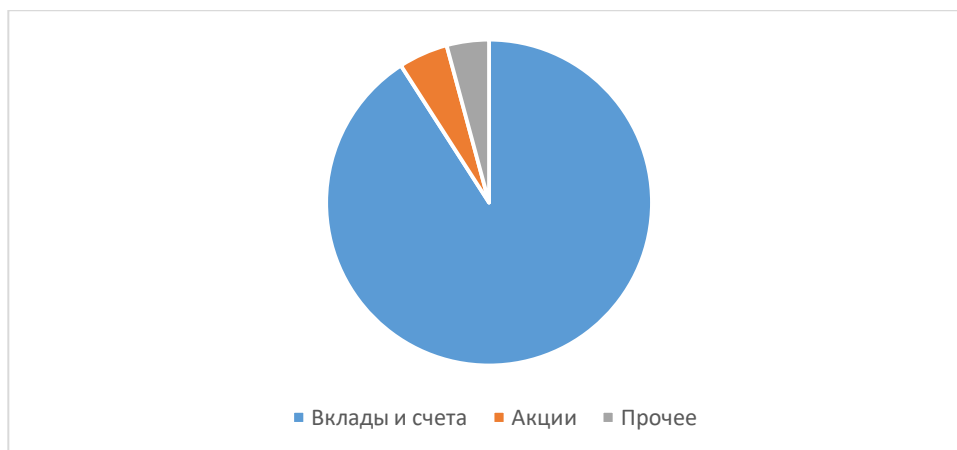


Рис. 1. Структура ликвидных активов в 2013-2022 гг. (без учета наличных денег)

Такое поведение населения легко объяснить. Банковские депозиты предлагают гарантированную доходность и защищены системой страхования вкладов, что делает их наиболее надежным инструментом сбережения денег. В случае отзыва лицензии банка, средства вкладчиков возвращаются через Агентство страхования вкладов (АСВ) в пределах установленных законом лимитов. По сравнению с другими вариантами инвестирования, депозиты считаются наименее рискованным способом размещения капитала.

Однако высокая надежность сопряжена с ограниченной прибыльностью. В долгосрочной перспективе, поскольку доля депозитов, в принципе, не превышает темпы инфляции, накопленные средства фактически постепенно обесцениваются. Таким образом, депозиты позволяют сберегать номинальные суммы, но покупательная способность капитала не увеличивается.

Представленные данные отражают избыток разумной стратегии сбережений среди населения: приоритет отдается сохранению накопленного капитала, а не максимизации прибыли. Эта поведенческая модель снижает финансовый риск, но в то же время ограничивает потенциал роста дохода и не защищает сбережения от инфляционных потерь.[6]

Индивидуальный инвестиционный счет. Инвестиционные счета позволяют формировать накопления через финансовый рынок, сочетая потенциал роста с возможностью налоговых вычетов, но требуют понимания рыночных рисков и активного управления. Для привлечения граждан к долгосрочным инвестициям, в 2015 году был введен индивидуальный инвестиционный счет (далее ИИС). Государство заинтересовано в том, чтобы граждане могли обеспечивать привычный уровень потребления в старости, поэтому такая мера должна популяризировать долгосрочные инвестиции среди населения. От обычного брокерского счета его отличает наличие специального налогового режима. ИИС также, как и брокерский счет, не застрахован государством. При совершении операций на рынке ценных бумаг по этому счету инвестор может получить налоговые льготы. Вычет на взнос — это льгота, при которой ежегодно можно возвращать до 52 тыс. руб. в зависимости от величины инвестиций. Также, при расчете общей суммы к вычету, учитываются отчисления в негосударственные пенсионные фонды (далее НПФ), но не более 400 тыс. руб. в год. Вычет на доход подразумевает освобождение от налога доходов от торговли на бирже на сумму до 30 млн. руб. в год. Этими льготами можно пользоваться: одновременно, при условии, что у инвестора есть официальный доход, и сумма уплаченного им НДФЛ не меньше суммы налогового вычета. Иначе держатель счета не может воспользоваться вычетом на взнос.

Еще одной особенностью ИИС является невозможность вывести средства до его закрытия. В случае если счет будет закрыт до установленного срока, все полученные

налоговые вычеты придется вернуть. Индивидуальный инвестиционный счет до 2026 года открывается на пять лет, в дальнейшем планируется увеличивать срок действия на один год ежегодно до 10 лет в 2031 году.

Таблица 1

Сравнительная характеристика преимуществ и недостатков банковского вклада и ИИС

	Банковский вклад	ИИС
Преимущества	• Страхование и гарантированный возврат средств • Гарантированная доходность • До определенной суммы доход не облагается налогом	• Относительно высокая доходность • Ликвидность капитала • Налоговый вычет • До определенной суммы доход не облагается налогом
Недостатки	• Относительно низкая доходность • Инфляционный риск • Ликвидность капитала ограничена	• Вероятность потери капитала • Отсутствие страхования • Сложность восприятия инвестиционных экспериментов

Переход от человеческого капитала к финансовому капиталу можно описать как последовательный обмен. Чем меньше будущих доходов, тем важнее становится накопленный запас активов. Практические последствия очевидны. Начало инвестирования на раннем этапе может принести более высокую доходность за счет более агрессивных стратегий, но также увеличивает риск потери капитала [5].

Структура портфеля для предпенсионного возраста может включать значительную долю рискованных активов. По мере приближения к пенсии допустимая доля риска должна уменьшаться. Выплаты из портфеля больше не могут заменять будущие поступления. В разном возрасте состав портфеля должен смещаться от агрессивной инвестиционной модели к более консервативной [2].

В таблице 2 представлены рекомендации по формированию инвестиционного портфеля с учетом возраста и инвестиционного горизонта. В ней показано, как со временем следует смещать акцент с высокорискованных активов на консервативные активы для защиты пенсионных накоплений [7].

Таблица 2

Пример распределения портфеля по возрасту и горизонту инвестирования

Возраст	Акции/ETF	Облигации	Золото/Валютные активы
До 40 лет	70%	25%	5%
40–55 лет	50%	40%	10%
55+ лет	30%	60%	10%

С точки зрения формирования пенсионных накоплений, наиболее подходящей стратегией является стратегия консервативного инвестора. В рамках этой стратегии портфель состоит преимущественно из низкорисковых продуктов, минимизирующих возможность потери капитала и обеспечивающих стабильный доход в долгосрочной перспективе.

Предпочтение облигациям объясняется выплатами по облигациям. В случае дисконтных облигаций это номинальная стоимость облигации, то есть разница между ценой погашения и ценой размещения; в случае купонных облигаций это периодические выплаты, т.е. процент от номинальной стоимости, который эмитент выплачивает инвестору за использование средств.

Для целей долгосрочных пенсионных накоплений лучшим выбором являются федеральные заемные облигации (далее – ОФЗ). При приобретении инвесторы фактически становятся кредиторами государства через Министерство финансов Российской Федерации, что гарантирует высокий уровень надежности инвестиций. По сравнению с банковскими депозитами, где сумма гарантируется до 1,4 млн рублей, ОФЗ предлагают более надежный способ накопления и приумножения капитала в долгосрочной перспективе.[1]

Даже при формировании консервативного инвестиционного портфеля нецелесообразно вкладывать все средства исключительно в облигации. Хотя они обеспечивают стабильную и предсказуемую доходность, полное игнорирование акций, ETF и других инвестиционных инструментов означает упущенную возможность роста капитала и защиты сбережений от инфляции. Оптимальная стратегия предполагает сбалансированную диверсификацию: большая часть портфеля может состоять из облигаций, а часть — из акций, паевых фондов или других долгосрочных активов с умеренным риском.

Таблица 3

Диверсификация внутри классов активов

Класс актива	Примеры инструментов	Доля в классе
Акции	Российские акции (Сбербанк, Газпром, Лукойл), ETF на российский рынок (FXRL)	60/40
Облигации	ОФЗ, корпоративные облигации российских компаний с высоким рейтингом	70/30
Альтернативы	Золото (FXGD), банковские депозиты в рублях	50/50

В таблице 3 представлен один из вариантов диверсификации портфеля в текущих геополитических условиях: а именно, приоритетное инвестирование в отечественные и ликвидные активы. Сегменты акций и ETF будут включать только российские компании с высокой рыночной капитализацией, надежными финансовыми показателями и индикаторами, отражающими состояние внутреннего рынка. Это исключит издержки, связанные с ограничениями доступа к иностранным товарам и валютными ограничениями.

Следует отметить, что данная структура портфеля учитывает как необходимость поддержания капитала, так и потенциал умеренного роста инвестиций. Диверсификация внутри каждого класса активов снижает риск концентрации и повышает устойчивость пенсионных накоплений.

Негосударственные пенсионные фонды. Негосударственные пенсионные фонды (НПФ) выступают в качестве компромисса между прибыльностью и надежностью, обеспечивая профессиональное управление средствами и налоговые льготы. При оценке НПФ недостаточно анализировать только прибыльность сбережений. На практике при выборе НПФ важно сосредоточиться на показателях надежности организации, а именно на уровне ее кредитоспособности, финансовой надежности, финансовой стабильности и объеме собственного капитала фонда, то есть его способности своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Также необходимо убедиться в участии НПФ в системе страхования вкладов, то есть в связи с АСВ (Агентством страхования вкладов),

гарантирующим функционирование обязательной системы страхования вкладов. Несмотря на то, что это практически невозможно для крупных НПФ, если фонд не является членом системы АСВ, у него не будет лицензионного/нелицензионного механизма гарантий 555-ФЗ, и он не будет иметь права заключать контракты с НПО/ПДС. Обязательно нужно проверить его включение по сообщениям/реестрам АСВ, риск для малоизвестных НПФ присутствует [1].

В рамках программы долгосрочных сбережений (ПДС) два крупных финансовых института (Сбербанк и Газпромбанк) предлагают гражданам возможность формирования пенсионных накоплений с государственной поддержкой. Рассмотрим условия и схемы софинансирования и взносов в этих программах.

Государство софинансирует пенсионные взносы в зависимости от дохода участника. При доходе до 80 тыс. руб. действует соотношение 1:1, нужно внести 36 тыс. руб., чтобы получить 36 тыс. руб. от государства. При доходе 80–150 тыс. руб. — 1:2, для 36 тыс. руб. поддержки нужно вложить 72 тыс. руб. При доходе свыше 150 тыс. руб. — 1:4, для максимального софинансирования 36 тыс. руб. требуется внести 144 тыс. руб.

Заключение

Долгосрочные сбережения дают возможность поддерживать нормальный уровень потребления после выхода на пенсию и являются важнейшим инструментом финансовой стабильности пенсионеров. Эффективное формирование пенсионного капитала требует сочетания различных инструментов. Выбор конкретной стратегии зависит от возраста, дохода, склонности к риску и инвестиционного горизонта. Чем раньше человек решит формировать накопления, тем больше возможность увеличить доходность накоплений, сберечь их от инфляции. Не маловажно вкладывать средства в разные финансовые продукты. Это позволит свести к минимуму риск потери капитала. Государственная поддержка, включая налоговые льготы и доступные кредиты, повышает эффективность сбережений и стимулирует к долгосрочным сбережениям. В современных условиях оптимальным является сбалансированный подход, сочетающий консервативные и умеренно рискованные меры, что обеспечивает стабильность пенсионного капитала и снижает нагрузку на социальную систему.

Список литературы

1. Федеральный закон "О страховании вкладов в банках Российской Федерации" от 23.12.2003 N 177-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/ (дата обращения 04.02.2026)
2. Аверина Т.А. Информационные технологии в продвижении новых товаров // Экономика и менеджмент систем управления. 2014. №4-1(14). С. 120-127.
3. Баркалов С.А., Бурков В.Н., Перевалова О.С., Аверина Т.А. [Механизмы принятия решений в цифровой экономике](#) // В сборнике: Тенденции развития интернет и цифровой экономики. Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. 2020. С. 12-16.
4. Гудкова Ю.В. Воронцова А.А. Четверикова Е.В. Неоднородность домохозяйств в России по структуре активов // Банк России, Отделение по Архангельской области Северо-Западного главного управления. – 2024. – Октябрь. – С. 18-21
5. Литвинова В. В. Финансовое поведение населения: статистика и обзор литературы // Экономические исследования. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-povedenie-naseleniya-statistika-i-obzor-literatury> (дата обращения: 26.01.2026).
6. Тарарыкова А.А., Авдеева Е.А. Особенности сберегательного поведения россиян // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей

7-й Международной научно-практической конференции, в 2-х томах. Курск, 2025. С. 318-321.

7. Банки.ру - независимый финансовый супермаркет номер один в России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.banki.ru>(дата обращения 04.12.2025)

References

1. Federal Law "On Deposit Insurance in Banks of the Russian Federation" dated December 23, 2003 N 177-FZ. [electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/ (accessed 04.02.2026)
2. Averina T.A. Information technologies in the promotion of new products // Economics and management of control systems. 2014. No. 4-1 (14). P. 120-127.
3. Barkalov S.A., Burkov V.N., Perevalova O.S., Averina T.A. Decision-making mechanisms in the digital economy // In the collection: Trends in the development of the Internet and the digital economy. Proceedings of the III All-Russian scientific and practical conference with international participation. 2020. Pp. 12-16.
4. Gudkova Yu.V. Vorontsova A.A. Chetverikova E.V. Heterogeneity of households in Russia by asset structure // Bank of Russia, Arkhangelsk Region Branch of the North-West Main Administration. – 2024. – October. – P. 18-21
5. Litvinova V. V. Financial behavior of the population: statistics and literature review // Economic research. 2019. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-povedenie-naseleniya-statistika-i-obzor-literatury> (date of access: 01/26/2026).
6. Tararykova A.A., Avdeeva E.A. Features of the savings behavior of Russians // Digital economy: problems and development prospects. Collection of scientific articles of the 7th International scientific and practical conference, in 2 volumes. Kursk, 2025. P. 318-321.
7. Banki.ru - the number one independent financial supermarket in Russia [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.banki.ru> (date of access 04.12.2025)

**ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ
МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА: ФАКТОРЫ УСПЕХА И БАРЬЕРЫ АДАПТАЦИИ
В 2026 ГОДУ**

Д.С. Антохина

*Уральский институт управления Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации в Екатеринбурге,
г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы трансформации бизнес-моделей компаний на фоне ускорения технологического прогресса, геополитических разломов и структурных экономических сдвигов. Опираясь на актуальные исследования и конкретные примеры из практики, автор выделяет основные факторы, способствующие успешной адаптации, а также систематизирует препятствия, мешающие этому процессу. Особое внимание уделено анализу внешних условий, влияющих на деятельность предприятий, и предлагается последовательный алгоритм действий для повышения организационной гибкости и выработки стратегий, позволяющих эффективно реагировать на возникающие вызовы. В итоге сделан вывод: в 2026 году на первый план выходит не объем имеющихся ресурсов, а скорость реакции на изменения и умение выстраивать гибкие партнерские экосистемы.

Ключевые слова: бизнес-модели, адаптация, гибкость, цифровые технологии, барьеры адаптации, трансформация, стратегии.

**INNOVATIVE CHANGES IN BUSINESS MODELS IN A CHANGING MARKET:
SUCCESS FACTORS AND ADAPTATION BARRIERS IN 2026**

D.S. Antokhina

*Ural Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration in Yekaterinburg,
Yekaterinburg, Russia*

Abstract. The article explores the challenges of transforming business models in the context of accelerating technological changes, geopolitical fragmentation, and structural shifts in the economy. Based on an analysis of current research and practical cases, the article identifies key factors for successful adaptation. It also systematizes the main barriers. The article examines the adaptation of businesses to rapid market changes, highlighting key external factors and offering a step-by-step algorithm for increasing company flexibility, as well as strategies for effectively addressing new challenges.

Keywords: business models, adaptation, flexibility, digital technologies, barriers to adaptation, transformation, strategies.

Введение

Глобализация, повсеместная цифровизация и быстро меняющиеся запросы потребителей заставляют компании пересматривать привычные бизнес-модели. Статистика свидетельствует, что около 70% организаций терпят неудачу при попытке, провести стратегические преобразования, что делает особенно актуальным изучение как факторов

успеха, так и препятствий на пути адаптации [3, 9]. Пандемия COVID-19 лишь усилила эту тенденцию, подтолкнув бизнес к перестройке рабочих процессов: согласно данным Deloitte, в 2022 году 58% фирм скорректировали свои модели, столкнувшись с необходимостью перехода на удаленную работу и изменением потребительского спроса [14].

К 2026 году накопившиеся изменения достигли критической массы. Если раньше технологические сдвиги растягивались на десятилетия, то сегодня они укладываются в считанные годы, а горизонт стратегического планирования сокращается до нескольких месяцев [2, 8]. Инвестиционные потоки перераспределяются: вложения в инфраструктуру, энергетику и центры обработки данных формируют новые центры экономического влияния, меняя устоявшиеся логистические цепочки и отраслевую структуру [4]. В таких условиях традиционные методы управления перестают приносить результат. Как показывают опросы PwC, почти 40% руководителей крупнейших компаний сомневаются, что их бизнес сохранится в ближайшее десятилетие без кардинальных перемен [2]. При этом фирмы, сумевшие успешно адаптироваться, получают серьезное преимущество: рост эффективности может достигать 71% (интегральный показатель, учитывающий увеличение прибыли и выручки) [2].

Таким образом, современный бизнес существует в обстановке высокой неопределенности, где способность оперативно реагировать на экономические колебания, выстраивать эффективные стратегии адаптации и минимизировать воздействие внешних факторов становится залогом выживания и развития [14, 16].

Методика исследования

Цель работы — выявить ключевые факторы, способствующие успешной адаптации бизнес-моделей в условиях 2026 года, а также определить основные барьеры, с которыми сталкиваются компании. Для этого мы проанализировали, как меняется рыночная среда, и изучили реальные примеры успешных и провальных попыток трансформации [3, 15].

В основе работы лежат несколько подходов:

— Анализ прогнозов и отчетов. Мы опирались на данные ведущих консалтинговых структур (PwC, Deloitte, BCG, Gartner, McKinsey), чтобы составить представление о макроэкономической и технологической картине 2026 года [2, 5, 14].

— Разбор конкретных кейсов. Отдельное внимание уделили опыту российских компаний — Сбера, Т-Банка, Яндекса, — которые уже на практике реализуют платформенные и экосистемные стратегии [1, 8, 11].

— Анализ публикаций. Изучили научные статьи и экспертные материалы по теме адаптации и инноваций, чтобы зафиксировать существующие теоретические наработки [3, 6, 15].

— Группировка данных. Чтобы систематизировать факторы успеха и барьеры, мы применили метод классификации — это помогло выделить ключевые категории и проследить связи между ними [6, 12].

Благодаря такому подходу удалось не просто описать текущую ситуацию, но и предложить практические шаги, которые помогут компаниям повысить свою адаптивность.

1. Контекст 2026 года: новая реальность для бизнеса

1.1. Макроэкономическая нестабильность как данность

Волатильность больше не воспринимается как временное явление — она стала привычным фоном для рынка [2]. Снижение ключевых ставок в развитых экономиках подогревает инвестиционную активность, но заодно разгоняет инфляцию [4]. Налоговая нагрузка на бизнес растет: ужесточение правил, появление новых сборов и усиление контроля — все это становится частью повседневной реальности [8].

Параллельно происходит фрагментация цифрового пространства. Страны и целые регионы создают свои технологические контуры, из-за чего трансграничная деятельность

усложняется: компаниям приходится одновременно ориентироваться в нескольких регуляторных системах [4, 14].

1.2. Технологии: от пилотных проектов к масштабированию

2026 год обозначил важный переход: искусственный интеллект выходит из стадии экспериментов и начинает использоваться в промышленных масштабах [5]. Но путь оказался непростым. Исследования показывают: только каждая четвертая компания применяет ИИ в ключевых бизнес-процессах, и лишь 30% из них фиксируют ощутимый прирост доходов от таких внедрений [5].

Все чаще бизнес отказывается от попыток разрабатывать собственные ИИ-платформы с нуля. Расстановка приоритетов изменилась: 38% компаний выбирают гибридную схему (совмещая внутренние разработки с внешними решениями), 32% в основном полагаются на сторонних подрядчиков, и только 24% продолжают развивать собственные технологии [5]. Причина: внутренние команды часто акцентируют свое внимание на технических деталях, которые напрямую могут быть абсолютно не связаны с бизнес-задачами, а ситуация на рынке меняется быстрее, чем решения успевают дойти до практического применения [5, 8].

1.3. Рынок труда: новые вызовы

Кадровый голод уже давно перестал быть временной трудностью — это новая реальность, к которой бизнес вынужден приспосабливаться. Компании разрываются между необходимостью закрывать массовые позиции и тем, что соискатели все чаще выбирают самозанятость или меняют место работы, если видят более выгодные условия и перспективу [8, 11]. Искусственный интеллект, который должен был смягчить эту проблему, создает новую: автоматизация рутинных операций разрушает традиционные карьерные лифты для начинающих специалистов: если раньше вчерашний выпускник начинал с отработки простых навыков и постепенно учился нюансам работы, то теперь эту ступеньку убрали [5, 10].

Данные это подтверждают: сегодня найм все чаще смещается в сторону возрастных и опытных сотрудников, а доля молодежи в штате компаний либо стоит на месте, либо сокращается [5]. Получается замкнутый круг: бизнесу нужны готовые специалисты, но у него почти не остается инструментов, чтобы этих специалистов готовить.

1.4. Ключевые внешние факторы воздействия

Законодательные изменения. Регуляторная среда постоянно усложняется: появляются новые нормы в сфере налогообложения, трудовых отношений, экологических требований, что требует от бизнеса постоянного мониторинга и адаптации [9, 13].

Экономические колебания. Колебания национальной и мировой экономики, финансовые кризисы, инфляция и валютные курсы напрямую влияют на доходы и расходы компаний [9, 12].

Технологические сдвиги. Новые технологии открывают возможности для оптимизации внутренних процессов и улучшения клиентского опыта; цифровизация становится обязательным условием конкурентоспособности [3, 13].

Изменение потребительских предпочтений. Поведение покупателей динамично меняется, заставляя компании корректировать ассортимент и методы продвижения товаров и услуг [13, 14].

2. Основные векторы трансформации бизнес-моделей

2.1. Переход от линейных структур к платформенным экосистемам

Компании-лидеры перестраивают свою деятельность вокруг данных и ИИ, внедряя экосистемные и клиентоориентированные подходы [3]. Платформенная стратегия перерастает из технологического инструмента в базовую философию развития [1, 11].

Суть ее заключается в создании набора многократно используемых компонентов, сервисов и процессов, служащих основой для всех последующих продуктов. Новый продукт

не разрабатывается с нуля, а собирается из уже существующих и отлаженных блоков [2, 7]. Эффективность такого подхода наглядно демонстрируют российские компании:

Сбер превратился из классического банка в технологическую экосистему, построив облачную платформу Platform V, на которой базируются десятки различных сервисов [1, 8, 11].

Т-Банк с самого начала делал упор на собственные разработки, что позволяет ему выводить на рынок новые продукты в сжатые сроки [1, 8].

Яндекс служит образцом платформенной компании: его сервисы — такси, доставка, маркет — являются надстройками над единой технологической и логистической инфраструктурой [1, 8, 11].

2.2. Векторное планирование как альтернатива целевому

В условиях высокой неопределенности традиционное планирование, основанное на достижении конкретных показателей (SMART, KPI), теряет эффективность. Ставить четкую цель, когда окружающая обстановка меняется ежеминутно, становится бессмысленно [7, 14].

На смену приходит так называемое «векторное планирование»: компания определяет не конечную точку, а общее направление движения. Каждое решение оценивается не только с точки зрения текущей выгоды, но и с позиции того, насколько оно приближает организацию к выбранному стратегическому курсу [2, 7].

2.3. Принципы адаптивного дизайна процессов

Традиционный процессный подход хорошо работает в стабильной среде, но дает сбои при изменении бизнес-модели. Исследования McKinsey показывают, что компании, сумевшие быстро адаптироваться к условиям пандемии, обогнали конкурентов по темпам роста выручки на 30% [14].

Ключевые принципы построения адаптивных процессов включают [2, 7]:

Разделение логики и параметров: внешние настройки (пороги согласования, правила маршрутизации) должны легко меняться, не затрагивая базовую логику процессов.

Модульность: вместо жестко монолитных процессов — конструктор из модулей, которые можно перегруппировать при изменении требований.

Минимизация допущений: любое заложенное в процесс предположение о внешней среде создает риск отказа при изменении этих условий.

2.4. Появление нативных AI-бизнесов

Формируется новый класс компаний — native AI-бизнесы, изначально строящие всю свою модель вокруг искусственного интеллекта [5]. У них нет груза устаревших систем и данных, они ориентированы на автономность, непрерывное обучение и полную автоматизацию. Такие игроки представляют серьезную угрозу для устоявшихся корпораций. Согласно прогнозам Gartner, к концу 2026 года 40% всех корпоративных приложений будут оснащены специализированными ИИ-агентами, что станет одной из самых быстрых технологических трансформаций в истории [5].

3. Что помогает адаптироваться: факторы успеха

3.1. Скорость решений и гибкость структур

Исследование Boston Consulting Group подтверждает: компании с плоской децентрализованной структурой принимают решения и внедряют изменения на 30% быстрее своих иерархических конкурентов [14]. В 2026 году скорость реакции становится критическим фактором выживания. Ключевыми элементами здесь выступают: делегирование полномочий, короткие циклы принятия решений и культура, поощряющая эксперименты и быстрое обучение на ошибках [6, 11, 15].

3.2. Внутренняя сложность как ресурс

Во время изучения бизнес-моделей на развивающихся рынках, наталкиваешься на любопытный парадокс: оказывается, именно внутренняя сложность — а если точнее, предпринимательский настрой и умение учиться на уровне всей организации — лежит в

основе способности фирмы к адаптации [6]. Компании, которые работают с ограниченными ресурсами, не пытаются справиться с этой сложностью разовыми действиями. Вместо этого они делают ставку на развитие взаимосвязанных компетенций, которые постепенно эволюционируют и подстраиваются под новые условия.

3.3. Прагматичный подход к технологиям

Те компании, которые в 2026 году чувствуют себя уверенно, смотрят на технологии трезво и без иллюзий. Они не пытаются охватить все и сразу, а сосредотачиваются на том, что действительно важно для их бизнеса, и спокойно передают инфраструктурные задачи профильным подрядчикам [5]. По сути, это просто разумное разделение труда: автопроизводитель не берется сам разрабатывать микросхемы — он закупает их у тех, кто это умеет. Финансовые организации тоже не строят собственные ИИ-лаборатории с нуля, а передают такие задачи на аутсорсинг. Консолидация разрозненных решений на единых платформах становится стандартом: рынок ПО для управления ИИ вырос с 3,1 млрд долларов в 2023 году до прогнозируемых 8,7 млрд в 2026-м [5].

3.4. Фокус на клиенте и уникальной ценности

В условиях, когда маркетплейсы превращаются в доминирующие экосистемы и снижают маржу, преимущество получают компании, создающие непреодолимую ценность в офлайн-среде: аутентичность, высокое качество, экспертный сервис, эмоциональный контакт [8, 13]. Стратегия заключается не в борьбе с платформами, а в использовании их как каналов продаж при одновременном усилении тех уникальных компетенций, которые невозможно воспроизвести в онлайн [8, 14].

4. Что мешает трансформации: основные барьеры

4.1. Инертность управленческих моделей

Традиционный менеджмент, заточенный на стабильность и предсказуемость, становится главным препятствием для адаптации [11]. Использование инструментов планирования, созданных для индустриальной эпохи, в условиях тотальной неопределенности неэффективно [2, 7]. Переход к векторному планированию требует смены управленческого мышления, на которую многие организации оказываются неспособны.

4.2. Ловушка «коробочных» решений

Покупка готовых ИТ-решений у крупных вендоров кажется безопасным путем. Однако это стратегическая ловушка: приобретая «коробку», компания получает технологии 3-5-летней, а иногда и 10-летней давности [1]. Она автоматизирует прошлое, сокращая текущее отставание, но закрепляет за собой роль вечно догоняющего. Когда инфраструктура компании собрана из множества разрозненных решений, она неизбежно теряет контроль над собственным развитием — по сути, ее скорость задает самый медленный из поставщиков [1, 2].

4.3. Культурные факторы и страх ошибок

Исследования, проведенные на развивающихся рынках, показывают: главные препятствия для инноваций — это страх неудачи, жесткая иерархия и разрозненное обучение [6, 15]. Если в компании принято наказывать за ошибки и не поощрять эксперименты, любые попытки что-то изменить обречены. При этом успешная цифровая трансформация требует не просто внедрения новых технологий — без изменений в управленческой культуре, корпоративной стратегии и подходах к работе с клиентами она просто не сработает [3, 11, 15].

4.4. Технический долг и проблемы интеграции

Когда в компании каждый отдел пользуется собственными инструментами, а ИТ-инфраструктура разрознена, начинается настоящий хаос. Знания не передаются между подразделениями, данные противоречат друг другу, а управлять этим становится почти невозможно [2, 7].

5. Практические шаги к повышению адаптивности

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям, важно уточнить само понятие адаптации. Применительно к бизнесу это означает наличие у компании набора способностей, позволяющих минимизировать негативное влияние внешней среды и сохранять продуктивность в нестабильных условиях [14, 16]. При этом изменения не всегда несут угрозу — зачастую они открывают новые возможности, которые важно вовремя распознать и использовать [6, 16].

5.1. Технологический выбор: отказ от «коробок» в пользу платформ

Принципиальный выбор, стоящий перед компанией — между тактическими и стратегическими инвестициями в ИТ [1, 2].

Стратегия платформы. Необходимо отказываться от готовых «коробочных» продуктов, решающих сиюминутные задачи, но консервирующих отставание. Инвестиции в гибкие платформенные решения, несмотря на кажущуюся сложность на старте, обеспечивают долгосрочную скорость и гибкость [1, 2].

Развитие цифровых компетенций. Базовые вещи вроде автоматизации рутины, внедрения CRM-систем или сбора данных через аналитику давно перестали быть конкурентным преимуществом. Без этого сегодня просто не выжить. Но чтобы двигаться дальше, важно честно ответить себе на вопрос: что именно мы делаем лучше всех? Ответив на него, стоит сконцентрировать ресурсы на этом, а все, что касается «железа», серверов или сложных нейросетей, спокойно отдать на аутсорсинг. В 2026 году пытаться быть лучшим во всем одновременно — верный способ остаться ни с чем [3, 5, 13].

5.2. Инструменты работы с будущим: сценарное планирование и метрики

Когда будущее распадается на десятки вариантов, старые методы планирования дают сбой. Нужны другие инструменты — не те, что предсказывают, а те, что помогают быть готовым к любому повороту [2, 7, 14].

Сценарное планирование и «подушка безопасности». Вместо того чтобы гадать, как поведет себя рынок, умные компании прокручивают несколько сценариев: «что будет, если курс доллара вырастет на 20%?», «что, если уйдет ключевой поставщик?», «что, если спрос рухнет?». Это позволяет заранее найти слабые места и подготовить запасные варианты.

Как измерить гибкость. Если вы не можете это измерить, вы не можете это улучшить. Вместо «мы стали гибче» стоит ввести простые, но показательные метрики [2]:

Скорость изменений: сколько времени проходит от момента, когда проблема стала очевидна, до того, как вы ее решили? Для гибких компаний этот срок измеряется часами или днями, для неповоротливых — месяцами.

Доля конфигурируемости: сколько процессов можно перенастроить «кнопками» в интерфейсе, не переписывая код и не привлекая программистов?

Стресс-тест сценариев: как часто вы проверяете, выдержат ли ключевые процессы, если случится что-то из вашего «черного списка»?

5.3. Инвестиции в людей и культуру

Самый дорогой код и самые мощные серверы ничего не стоят, если люди в компании боятся сделать лишний шаг или ждут команды сверху. Технологии лишь усиливают то, что уже есть в культуре [10,11,15]:

Культура, где ошибка — это опыт, а не приговор. Если в компании принято наказывать за неудачные эксперименты, то никакая цифровая трансформация не запустится. Сотрудники будут имитировать бурную деятельность, но не брать на себя ответственность. Сегодня корпоративная культура — это не просто приятный бонус для сотрудников, а критически важный актив, а мощный рычаг, который либо ускоряет компанию, либо тормозит её [11,15].

Учиться постоянно. Рынок меняется быстрее, чем студент заканчивает учиться. Компании, которые системно вкладываются в обучение сотрудников (не формальные курсы,

а реальный опыт на практике), получают команды, которые не боятся новых задач. Это становится их главным козырем [10,11].

Автоматизация ради людей, а не вместо них. Смысл автоматизации рутины не в том, чтобы уволить рядовых сотрудников. А в том, чтобы перестать зависеть от «текучки», которую сложно закрыть из-за дефицита кадров, и высвободить ресурсы сотрудников для сложных, творческих задач, которые действительно двигают бизнес вперед [5].

5.4. Рыночные и продуктовые стратегии

Гибкость нужна не только внутри компании, но и во внешнем контуре — в отношениях с рынком, клиентами и конкурентами. [12, 13, 14]:

Диверсификация. Расширение ассортимента, поиск новых ниш, выход на новые географические рынки позволяют снизить зависимость от колебаний спроса в одном сегменте [12].

Клиентоцентричность. Постоянный контакт с потребителями позволяет отслеживать изменение их предпочтений в реальном времени [13]. Стратегия — не бороться с маркетплейсами, а использовать их как каналы сбыта, одновременно усиливая уникальные офлайн-компетенции (качество, экспертиза, эмоции), создающие основу для долгосрочного развития [8, 14].

Результаты исследования

Интеграция инноваций в бизнес-модели перестала быть опциональной — это необходимое условие выживания. Комплексная цифровая трансформация, затрагивающая технологии, процессы и человеческий капитал, позволяет не только адаптироваться, но и формировать устойчивые долгосрочные преимущества [3, 15].

Платформенная стратегия оказывается эффективнее «коробочных» решений за счет обеспечиваемого ею нарастающего эффекта ускорения и стратегической гибкости [1, 2, 11].

Основой адаптивного потенциала служат внутренняя сложность и предпринимательская ориентация компании, тогда как главными препятствиями остаются страх ошибок и иерархическая культура [6, 15].

Искусственный интеллект переходит в фазу промышленного использования, однако успех сопутствует тем, кто выбирает сбалансированный подход, делегируя инфраструктурные задачи внешним специалистам и концентрируясь на собственных ключевых компетенциях [5].

Главный вывод 2026 года: победа достанется не обладателю наибольших ресурсов, а тому, кто быстрее адаптируется, способен создавать гибкие экосистемы и генерировать подлинную ценность для клиентов в мире, где технологии обновляются быстрее, чем стратегии [2, 8, 14].

Заключение

2026 год стал переломной вехой в развитии бизнес-моделей. Эпоха стабильности и предсказуемости окончательно ушла в прошлое, уступив место перманентной турбулентности и структурным сдвигам [2, 4, 8]. В этих условиях шансы на успех выше у тех компаний, которые сумели перестроиться на принципы платформенности, векторного планирования и адаптивного дизайна [1, 2, 7].

Адаптация к рыночным изменениям — ключевой процесс, обеспечивающий устойчивость и конкурентоспособность бизнеса [16]. Внедрение описанных стратегий и следование предложенным рекомендациям позволит компаниям успешно действовать в условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности [14].

Список литературы

1. Ojomo E. Three predictions for 2026 on development, disruption, and entrepreneurship // Christensen Institute. – 2026. – January 2.
2. The 2026 Guide to Building Processes That Adapt Overnight // Kissflow. – 2026.
3. van Klyton A. An anatomy of business model innovation in Latin America: a fuzzy extended analytic hierarchy process application / A. van Klyton, D.F. Carbonell Garcia, C. Restrepo-Estrada // Journal of Business Research. – 2026. – Vol. 202.
4. What CEOs are saying (and need to know) in 2026 // World Economic Forum. PwC's 29th Annual Global CEO Survey. – 2026.
5. Wolfenstein K. От экспериментов к масштабированию и индустриализации: корпоративный ИИ 2026 как поворотный момент на пути к структурированным бизнес-операциям // Xpert.Digital. – 2026. – 8 января.
6. Адаптация бизнеса к стремительно меняющимся условиям рынка: пошаговая инструкция повышения мобильности компании за счет современных стратегий [Электронный ресурс] // Synaptik. – URL: <https://synaptik.ru/blog/adaptacziya-k-izmeneniyam-rynka/adaptacziya-biznesa-k-stremitelno-menyayushhimsya-usloviyam-rynka-poshagovaya-instrukcziya-povysheniya-mobilnosti-kompanii-za-schet-sovremennyh-strategij?ysclid=mm684uymzl936902372> (дата обращения: 28.02.2026).
7. Адаптация к изменениям: как компаниям пережить нестабильность и кризис [Электронный ресурс] // Networking Camp. – URL: <https://networking.camp/useful/advice/adaptation?ysclid=mm684n1fp1513797315> (дата обращения: 28.02.2026).
8. Айгунова Р.С. Цифровые инновации и эволюция бизнес-моделей: вызовы и возможности в условиях глобальной трансформации экономики / Р.С. Айгунова, У.А. Курбанова, З.И. Шахбанова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2026. – № 1. – С. 158–162.
9. Алексеенко Г.М. Экономика фирмы: учебник для вузов / Г.М. Алексеенко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 320 с.
10. Волков Ю.Г. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Ю.Г. Волков. – СПб.: Издательство Политехнического университета, 2022. – 256 с.
11. Гребеник Г. Почему в эпоху ИИ-сингулярности победит платформенная стратегия // Национальный Банковский Журнал. – 2026. – 17 февраля.
12. Давыдова Н.П. Современные тенденции управления бизнесом в условиях кризиса / Н.П. Давыдова. – М.: Проспект, 2023. – 312 с.
13. Иванова Е.А. Методы адаптации бизнеса к экономическим изменениям / Е.А. Иванова // Экономика и менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 45–52.
14. Казаков С. «Выживут не все»: что ждет бизнес в 2026 // Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС. – 2026.
15. Петров С.Ю. Основы маркетинга: теория и практика / С.Ю. Петров. – М.: Эксмо, 2025. – 288 с.

References

1. Ojomo E. Three predictions for 2026 on development, disruption, and entrepreneurship // Christensen Institute. – 2026. – January 2.
2. The 2026 Guide to Building Processes That Adapt Overnight // Kissflow. – 2026.
3. van Klyton A. An anatomy of business model innovation in Latin America: a fuzzy extended analytic hierarchy process application / A. van Klyton, D.F. Carbonell Garcia, C. Restrepo-Estrada // Journal of Business Research. – 2026. – Vol. 202.
4. What CEOs are saying (and need to know) in 2026 // World Economic Forum. PwC's 29th Annual Global CEO Survey. – 2026.

5. Wolfenstein K. From experiments to scaling and industrialization: corporate AI 2026 as a turning point on the path to structured business operations // Xpert.Digital. – 2026. – January 8.
6. Business adaptation to rapidly changing market conditions: step-by-step instructions for increasing company mobility through modern strategies [Electronic resource] // Synaptik. – URL: <https://synaptik.ru/blog/adaptacziya-k-izmeneniyam-rynka/adaptacziya-biznesa-k-stremitelno-menyayushhimsya-usloviyam-rynka-poshagovaya-instrukcziya-povysheniya-mobilnosti-kompanii-za-schet-sovremennyh-strategij?ysclid=mm684uymzl936902372> (accessed: 28.02.2026).
7. Adaptation to changes: how companies can survive instability and crisis [Electronic resource] // Networking Camp. – URL: <https://networking.camp/useful/advice/adaptation?ysclid=mm684n1fp1513797315> (accessed: 28.02.2026).
8. Aigunova R.S. Digital innovations and evolution of business models: challenges and opportunities in the context of global economic transformation / R.S. Aigunova, U.A. Kurbanova, Z.I. Shakhbanova // Journal of Monetary Economics and Management. – 2026. – № 1. – Pp. 158–162.
9. Alekseenko G.M. Economics of the firm: textbook for universities / G.M. Alekseenko. – Moscow: INFRA-M, 2021. – 320 p.
10. Volkov Yu.G. Organization of entrepreneurial activity: textbook / Yu.G. Volkov. – Saint Petersburg: Polytechnic University Press, 2022. – 256 p.
11. Grebenik G. Why the platform strategy will win in the era of AI singularity // National Banking Journal. – 2026. – February 17.
12. Davydova N.P. Modern trends in business management in crisis conditions / N.P. Davydova. – Moscow: Prospekt, 2023. – 312 p.
13. Ivanova E.A. Methods of business adaptation to economic changes / E.A. Ivanova // Economics and Management. – 2024. – № 3. – Pp. 45–52.
14. Kazakov S. "Not everyone will survive": what awaits business in 2026 // Moscow International Higher School of Business MIRBIS. – 2026.
15. Petrov [S.Yu.](#) Fundamentals of marketing: theory and practice / [S.Yu.](#) Petrov. – Moscow: Eksmo, 2025. – 288 p.

Научное издание

ЦИФРОВАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научный журнал

Выпуск № 1 (41), 2026

В авторской редакции

Дата выхода в свет: 26.03.2026. Объем данных 3,52 Мб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84