БОУ ВО «Чувашский государственный институт культуры и искусств»
Министерства культуры, по делам национальностей
и архивного дела Чувашской Республики

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ПРОЦЕССЫ: ПРОБЛЕМАТИКА, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ, МОНИТОРИНГ

монография

Научное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2026

УДК 33+34
ББК 65+67
Э40

Рекомендовано к публикации на основании приказа
Чувашского государственного института культуры и искусств Минкультуры Чувашии
№01-01-05/177 от 30.09.2026

Коллектив авторов:
И. Б. Мигачев, А. И. Матвеева, А. В. Фофанова, О. Ю. Волкова, Ю. В. Ерыгин, Л. В. Ерыгина, Ф. П. Шумаков, А. В. Минаков, М. М. Милославская, Е. В. Егорова, О. Ю. Окрепилов, Е. В. Молчанова, А. Ю. Пронин, О. В. Котова, Д. В. Еремеев, А. А. Ревенко, Е. В. Родительская, О. П. Ромашкина, С. Ю. Сучкова, Д. Р. Лукин, В. Н. Круглов, А. А. Киселев, О. Н. Кораблева, В. И. Городкова, С. Б. Маныкин, А. И. Землин, С. Л. Паевская

Рецензенты: **Орлова Вера Вениаминовна**, д-р социол. наук, профессор, доцент ФГБОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»
Васильев Федор Петрович, д-р юрид. наук, доцент ФГКОУ ВО «Академия управления МВД России», член Российской академии юридических наук

Редакционная коллегия: **Фомин Эдуард Валентинович**, главный редактор, канд. филол. наук, доцент, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Чувашский государственный институт культуры и искусств Минкультуры Чувашии

Э40 **Экономико-правовые процессы: проблематика, стратегические ориентиры, мониторинг** : монография / И. Б. Мигачев, А. И. Матвеева, А. В. Фофанова [и др.]. – Чебоксары : Среда, 2026. – 175 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-908172-42-4

В монографии представлены научно-исследовательские материалы известных и начинающих ученых, объединенные основной темой современного видения экономического развития и его правового сопровождения.

Монография может быть полезна для руководителей, экономистов, менеджеров, юристов и других работников предприятий и организаций, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Минимальные системные требования:
PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

УДК 33+34
ББК 65+67

© БОУ ВО «Чувашский государственный институт культуры и искусств» Министерства культуры, по делам национальностей и архивного дела Чувашской Республики, 2026
© Издательский дом «Среда», оформление, 2026

ISBN 978-5-908172-42-4
DOI 10.31483/a-10942

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Мигачев Иван Борисович – соискатель, исследователь научной мысли, Барнаул, Россия – *глава 1*.

Матвеева Алла Ивановна – д-р филос. наук, профессор кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 2 (в соавторстве)*.

Фофанова Алёна Викторовна – магистрант кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 2 (в соавторстве)*.

Волкова Оксана Юрьевна – магистрант кафедры креативного управления и гуманитарных наук, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 2 (в соавторстве)*.

Ерыгин Юрий Владимирович – д-р экон. наук, профессор кафедры Экономики предприятий и отраслей, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, Россия – *главы 3, 8 (в соавторстве)*.

Ерыгина Лилия Викторовна – д-р экон. наук, профессор кафедры Экономики предприятий и отраслей, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, Россия – *глава 3 (в соавторстве)*.

Шумаков Федор Павлович – ассистент кафедры Организации и управления наукоемкими производствами, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, Россия – *глава 3 (в соавторстве)*.

Минаков Андрей Владимирович – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», Москва, Россия – *глава 4 (в соавторстве)*.

Милославская Мария Михайловна – канд. экон. наук, заместитель начальника кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», Москва, Россия – *глава 4 (в соавторстве)*.

Егорова Елена Васильевна – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики и бухгалтерского учета, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя», Москва, Россия – *глава 4 (в соавторстве)*.

Окрепилов Олег Юрьевич – специалист по комплексной безопасности, МБДОУ «Центр развития ребенка – Д/С №87 «Журавлик», Петрозаводск, Россия – *глава 5 (в соавторстве)*.

Молчанова Екатерина Владимировна – д-р экон. наук, канд. техн. наук, аналитик, Филиал АО «Российский Сельскохозяйственный банк», Петрозаводск, Россия – *глава 5 (в соавторстве)*.

Пронин Алексей Юрьевич – канд. техн. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова», Москва, Россия – *глава 6*.

Котова Ольга Владимировна – канд. экон. наук, доцент кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия – *глава 7*.

Еремеев Дмитрий Викторович – канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева», Красноярск, Россия – *глава 8 (в соавторстве)*.

Ревенко Ангелина Александровна – магистрант, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Люберцы, Россия – *глава 9 (в соавторстве)*.

Родительская Елена Викторовна – канд. экон. наук, доцент, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Люберцы, Россия – *глава 9 (в соавторстве)*.

Ромашкина Ольга Петровна – старший преподаватель кафедры международного бизнеса и гостиничного дела, ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», Москва, Россия – *глава 10*.

Сучкова Светлана Юрьевна – преподаватель, ФГБОУ ВО «Гжельский государственный университет», п. Электроизолятор, Россия – *глава 11 (в соавторстве)*.

Лукин Данила Романович – магистрант, ФГБОУ ВО «Гжельский государственный университет», п. Электроизолятор, Россия – *глава 11 (в соавторстве)*.

Круглов Владимир Николаевич – почётный работник сферы образования Российской Федерации, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономики и менеджмента, ЧОУ ВО «Институт управления, бизнеса и технологий», Калуга, Россия – *глава 12*.

Киселев Александр Александрович – канд. пед. наук, профессор, профессор института экономики и менеджмента, Почетный работник высшего профессионального образования, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия – *глава 13 (в соавторстве)*.

Кораблева Ольга Николаевна – канд. хим. наук, доцент, доцент кафедры «Химическая технология органических веществ, Почетный работник высшего образования, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия – *глава 13 (в соавторстве)*.

Городкова Варвара Игоревна – магистрант 3 курса института экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия – *глава 13 (в соавторстве)*.

Маныкин Святослав Борисович – магистрант, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», Москва, Россия – *глава 14 (в соавторстве)*.

Землин Александр Игоревич – заслуженный деятель науки Российской Федерации, д-р юрид. наук, профессор, заведующий кафедрой прав человека, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», Москва, Россия – *глава 14 (в соавторстве)*.

Паевская Светлана Леонидовна – старший преподаватель, ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», Санкт-Петербург, Россия – *глава 15*.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 7

Foreword 11

Глава 1. ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ОСНОВНЫЕ МИРОВЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ 15

Библиографический список к главе 1 23

Глава 2. ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ СТРАТЕГИЮ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ НА МАТЕРИАЛЕ ИНДУСТРИИ УХОДОВОЙ КОСМЕТИКИ 25

Библиографический список к главе 2 35

Глава 3. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ 36

Библиографический список к главе 3 43

Глава 4. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ 45

Библиографический список к главе 4 77

Глава 5. ОБЗОР НОВЫХ ФОРМ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА В СЕВЕРНОМ ПРИГРАНИЧНОМ РЕГИОНЕ РОССИИ 80

Библиографический список к главе 5 87

Глава 6. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОСИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ 89

Библиографический список к главе 6 95

Глава 7. ESG-ФАКТОРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ: ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ 97

Библиографический список к главе 7 107

Глава 8. ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОДУКТА: ВИДЫ «РАЗРЫВОВ» И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ 108

Библиографический список к главе 8 116

Глава 9. ВЫБОР МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 117

Библиографический список к главе 9 122

Глава 10. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 123

Библиографический список к главе 10 130

Глава 11. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ В ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРУКТУРА ОТРАСЛИ, ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ В 2026–2027 гг. 131

Библиографический список к главе 11 137

Глава 12. НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 138
Библиографический список к главе 12 145
Глава 13. РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ 146
Библиографический список к главе 13 153
Глава 14. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ПРАВ АВТОРОВ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО МИРА И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ 155
Библиографический список к главе 14 161
Глава 15. РЕАЛИЗАЦИЯ СТАТЬИ 48 КОНСТИТУЦИИ РФ: ОТ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДОСТУПНОСТИ «ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ» – ПРОБЛЕМНО-ПОЛЕМИЧЕСКИЙ ВАРИАНТ 162
Библиографический список к главе 15 173

ПРЕДИСЛОВИЕ

БОУ ВО «Чувашский государственный институт культуры и искусств» Минкультуры Чувашии представляет монографию **«Экономико-правовые процессы: проблематика, стратегические ориентиры, мониторинг»**.

Монография объединяет исследования, посвящённые актуальным проблемам современной экономики в условиях цифровизации, глобальной нестабильности и структурных трансформаций. Представленные работы охватывают широкий спектр тем – от влияния искусственного интеллекта на мировые экономические тенденции до конкретных вопросов управления предприятиями и регионального развития.

В первой главе рассмотрены наиболее значимые мировые и национальные социально-экономические тенденции, связанные с развитием технологий искусственного интеллекта. Подробно рассмотрена динамика привлечения венчурных инвестиций в проекты, связанные с искусственным интеллектом, государственное финансирование отрасли, распространение технологии в различных отраслях экономики и особенности учёта экономического эффекта от её применения. Выявлена степень концентрации инвестиционных ресурсов и ключевых разработок в отдельных государствах. Проанализированы особенности внедрения интеллектуальных систем в различных отраслях, их влияние на производительность труда и структуру выполняемых персоналом функций. Отдельно рассмотрен рост потребности в вычислительных мощностях и энергоресурсах, а также основные препятствия в развитии технологий искусственного интеллекта в России. Обоснована целесообразность ориентации российских организаций на создание специализированных решений для выполнения конкретных профессиональных задач.

От глобальных технологических трендов авторы следующей главы переходят к международному уровню взаимодействия компаний. Данная глава посвящена влиянию культурного фактора на международную стратегию транснациональных компаний в условиях цифровизации коммуникационных каналов и усиления конкуренции на зарубежных рынках. На материале индустрии уходовой косметики выявлены механизмы влияния культурных различий на выбор форм выхода на зарубежные рынки, бренд-позиционирование, продуктовую и коммуникационную политику. Установлено, что базовые функциональные характеристики продукта не обнаруживают статистически значимых межкультурных различий, тогда как символические параметры восприятия статистически значимо различаются между российской и международной аудиторией. Сделан вывод, что эффективность международной стратегии обеспечивается сочетанием стандартизации и локализации, а не выбором между ними.

Третья глава обращается к уровню национальной инновационной политики. В ней отмечено влияние уровня инновационной активности стран на их экономическое развитие. Проведён анализ инновационных показателей стран из «Глобального инновационного индекса – 2025». Отмечено, что главными показателями, определяющими положение страны в этом документе, являются характеристики инновационной среды. Выявлено, что на сегодняшний день отсутствует эффективная система управления и имеется недостаточное влияние инновационной среды на инновационное и экономическое развитие территории. Приведены результаты регрессионной статистики и дисперсионного анализа показателей паспортов инновационной активности некоторых регионов. Сформулированы принципы, составляющие концепцию формирования программ инновационного развития.

Авторы четвертой главы обращают внимание на разработку направлений повышения экономической безопасности регионов Уральского федерального округа на основе выявления актуальных проблем и угроз. Использованы методы теоретического анализа аспектов региональной безопасности и комплексная оценка текущего состояния экономической устойчивости субъектов округа в условиях санкционного давления, разрыва торговых цепочек и геополитической нестабильности. Установлено, что в условиях глобальной нестабильности

экономическая безопасность государства напрямую зависит от устойчивости его субъектов. Выявлено, что для эффективного противодействия рискам необходимо использование программно-целевого метода, включая национальные проекты. Своевременная диагностика региональных дисбалансов позволяет трансформировать потенциальные зоны риска в точки экономического роста.

Региональная проблематика продолжается в главе, посвящённой новым формам этнокультурного туризма. Целью работы является оценка новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России с точки зрения их социально-экономического, культурного и рекреационного значения для развития территории на примере Республики Карелия. Для проведения исследования были сформированы две тематические базы данных: сведения об этнокультурных туристических объектах региона и статистическая информация об основных индикаторах демографического и социально-экономического развития республики. Анализ позволил выявить перспективные направления для развития этнокультурного туризма с точки зрения повышения туристической, инвестиционной, историко-культурной и рекреационной привлекательности региона. Полученные результаты могут быть использованы на уровне государственного и муниципального управления.

От регионального уровня авторы следующей главы переходят к уровню предприятия. Шестая глава посвящена выявлению тенденций развития промышленных экосистем и совершенствованию механизма управления устойчивым развитием предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. На основе анализа публикаций отечественных учёных предложено авторское определение промышленной экосистемы, показана её структура, описаны основные элементы и предложен организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий в современных условиях цифровизации.

Седьмая глава посвящена оценке влияния ESG-факторов на финансовую привлекательность российских компаний. В качестве ESG-показателей использованы экологический, социальный и управленческий рэнкинги, а также средний ESG-рэнкинг по данным агентства RAEX за 2025 год. Финансовая привлекательность компаний оценивается с использованием показателей рыночной капитализации, рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. В результате выявлены различия в финансовых показателях компаний с разным уровнем ESG, что позволяет сделать вывод о наличии взаимосвязи между уровнем развития ESG-рэнкинга и финансовой привлекательностью российских компаний.

В восьмой главе раскрывается авторский подход к структурированию инновационного потенциала продукта как интегральной характеристики, формируемой во взаимодействии инновационного потенциала предприятия и инновационного потенциала среды. Показано, что инновационный потенциал продукта не может исследоваться изолированно от инфраструктурных параметров внешней среды и кооперационных связей с контрагентами. Представлена схема взаимосвязи элементов, включающая бизнес-среду продукта и уровни инновационного потенциала среды – международный, федеральный/отраслевой и региональный. На основе материалов «Сколково-Резидент» систематизированы подсистемы инновационной инфраструктуры РФ. Опираясь на нормативное определение инфраструктурного разрыва, авторы применяют его к условиям реализации инновационных проектов и выделяют причины таких разрывов по природе дефицитного ресурса: информация, ресурсы, компетенции. Обоснованы четыре инструмента преодоления разрывов: консультирование, андеррайтинг, стимулирование и непосредственное участие. Предложена матрица, связывающая данные инструменты с элементами инновационной инфраструктуры с учётом вида разрыва, типа дефицитного ресурса, стадии жизненного цикла продукта и уровня влияния.

От уровня продукта авторы переходят к стратегическому уровню предприятия. В девятой главе систематизированы и критически проанализированы методические подходы к разработке стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, сформированные в

рамках классических и современных школ стратегического управления. Прослежена эволюция теоретических воззрений от матрицы И. Ансоффа и моделей М. Портера до сценарно-адаптивных и системно-синергетических концепций. Обоснована необходимость перехода от линейных моделей стратегического планирования к интегрированным методикам, учитывающим турбулентность внешней среды 2026 года. Предложен авторский пятиблочный методический подход, включающий стратегическую диагностику готовности предприятия к ВЭД, анализ внешней среды с использованием цифровых инструментов, сценарное планирование, формирование организационно-экономического механизма реализации и мониторинг. На примере предприятия оптовой торговли промышленным оборудованием показана практическая применимость предложенной методики.

Следующая глава обращается к конкретной отрасли – гостиничному бизнесу. В работе рассмотрена актуальная проблема совершенствования ценовой политики гостиничного предприятия, изучены и систематизированы методы ценообразования, используемые в гостиничном бизнесе, дана оценка эффективности современных программных решений динамического ценообразования и повышения капитализации отеля. На основе проведённого исследования разработаны практические рекомендации по совершенствованию ценообразования для небольших российских отелей с целью повышения их конкурентоспособности.

Одиннадцатая глава продолжает отраслевую тематику, обращаясь к лёгкой промышленности. В ней проводится комплексный анализ общих понятий и ключевых направлений развития компаний лёгкой промышленности Российской Федерации на горизонте 2026–2027 годов. Актуальность исследования обусловлена сменой фазы отраслевого развития: после восстановительного роста 2023–2025 годов отрасль вступает в период стабилизации и структурной перестройки, при котором ключевым условием конкурентоспособности становится не наращивание объёмов, а глубина локализации, качество брендов и устойчивость каналов сбыта. Дополнительным фактором неопределённости выступает ужесточение с 1 января 2027 года правил оценки локализации по постановлению №719. Рассматриваются базовые понятия лёгкой промышленности, её отраслевая структура, количественные показатели 2026 года, ожидаемые параметры 2027 года и системные вызовы. На основе систематизации официальных данных и экспертных оценок выделены три устойчивые группы компаний и сформулированы стратегические ориентиры отрасли.

От отраслевых вопросов внимание переключается на функциональный уровнь управления персоналом. В двенадцатой главе актуальность материала определена стремительными изменениями в экономической среде и необходимостью адаптации организаций к новым условиям конкурентной борьбы. Целью исследования является разработка основных положений проекта использования инновационных технологий в управлении персоналом. Информационную базу составляют материалы отчётов и прочей документации предприятий, труды отечественных и зарубежных авторов, законодательные и нормативно-справочные материалы. Для решения выявленных проблем в работе предложен комплекс инновационных методов управления персоналом. Ключевым направлением является цифровизация HR-процессов через внедрение современной системы электронного документооборота.

Тринадцатая глава обращается к проблемам информационной безопасности. В ней классифицированы специфические технологические, эксплуатационные и вендорские риски, возникающие в процессе миграции на отечественные решения и компоненты с открытым исходным кодом, рассматривается проблема обеспечения информационной безопасности российских производственных организаций в условиях вынужденного и ускоренного импортозамещения зарубежных средств защиты информации. На основе анализа ландшафта угроз сформирована матрица принятия решений, позволяющая производственным организациям приоритизировать выбор инструментов информационной безопасности, соблюдая

баланс между требованиями регуляторов, непрерывностью бизнес-процессов и экономической эффективностью.

Завершая экономический и управленческий ракурс, авторы обращаются к правовой проблематике. В четырнадцатой главе рассматриваются актуальные проблемы защиты авторских и смежных прав, обусловленные цифровизацией общественных отношений, технологическим прогрессом и глобальными экономическими изменениями. Анализируется современное состояние нормативно-правовой базы защиты авторских прав в Российской Федерации, выявляются пробелы и противоречия действующего законодательства. Особое внимание уделяется проблемам определения авторства произведений, созданных с использованием технологий искусственного интеллекта, а также вопросам защиты прав авторов в цифровой среде. Рассматриваются механизмы защиты авторских прав, включая депонирование, использование технологии блокчейн и цифровых реестров. Предлагаются пути совершенствования законодательства и правоприменительной практики.

Пятнадцатая глава посвящена конституционному праву на получение квалифицированной юридической помощи, закреплённому статьёй 48 Конституции РФ. Раскрываются понятие и правовая природа данного права, его соотношение с международно-правовыми стандартами, структура и система гарантий. На основе анализа федерального и регионального законодательства, правовых позиций Конституционного Суда РФ и процессуальных кодексов рассмотрены особенности реализации права в уголовном, гражданском, арбитражном и административном судопроизводстве, а также в системе бесплатной юридической помощи. Выявлены основные проблемы: отсутствие единого закона о профессиональной юридической помощи, несогласованность квалификационных требований, ограниченная доступность бесплатной помощи и неравенство регионов, недостатки защиты по назначению. Предложены меры по совершенствованию законодательства.

Таким образом, в монографии рассматривается достаточно широкий перечень вопросов, объединенных основной темой современного видения путей развития экономики и права.

Материалы исследований, представленных в монографии, могут быть полезны для руководителей, экономистов, менеджеров, юристов и других работников предприятий и организаций, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов высших учебных заведений.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, публикацию в монографии **«Экономико-правовые процессы: проблематика, стратегические ориентиры, мониторинг»**, содержание которой не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

FOREWORD

The Chuvash State Institute of Culture and Arts of the Ministry of Culture on Nationality and Archival Affairs of the Chuvash Republic presents the monograph **"Economic and Legal Processes: Issues, Strategic Guidelines, Monitoring**."

The monograph brings together research devoted to pressing problems of the modern economy in the context of digitalization, global instability, and structural transformations. The works presented cover a wide range of topics – from the impact of artificial intelligence on global economic trends to specific issues of enterprise management and regional development.

The first chapter examines the most significant global and national socio economic trends associated with the development of artificial intelligence technologies. It examines in detail the dynamics of attracting venture investment in AI related projects, state financing of the industry, the spread of the technology across various sectors of the economy, and the specific features of accounting for the economic effect of its application. The degree of concentration of investment resources and key developments in individual states is identified. The specific features of implementing intelligent systems in various industries, their impact on labor productivity, and the structure of functions performed by personnel are analyzed. The growth in demand for computing power and energy resources, as well as the main obstacles to the development of artificial intelligence technologies in Russia, are examined separately. The advisability of orienting Russian organizations toward creating specialized solutions for performing specific professional tasks is substantiated.

From global technological trends, the authors of the next chapter move to the international level of interaction among companies. This chapter is devoted to the influence of the cultural factor on the international strategy of transnational companies in the context of digitalization of communication channels and intensifying competition in foreign markets. Using the material of the skincare cosmetics industry, the mechanisms of the influence of cultural differences on the choice of forms of entry into foreign markets, brand positioning, and product and communication policy are identified. It is established that the basic functional characteristics of the product do not exhibit statistically significant cross cultural differences, whereas the symbolic parameters of perception differ statistically significantly between Russian and international audiences. The conclusion is drawn that the effectiveness of an international strategy is ensured by a combination of standardization and localization rather than by a choice between them.

The third chapter turns to the level of national innovation policy. It notes the influence of the level of innovation activity of countries on their economic development. An analysis of the innovation indicators of countries from the Global Innovation Index 2025 is conducted. It is noted that the main indicators determining a country's position in this document are the characteristics of the innovation environment. It is revealed that to date there is no effective management system and there is insufficient influence of the innovation environment on the innovation and economic development of a territory. The results of regression statistics and analysis of variance of the indicators of innovation activity passports of certain regions are presented. Principles constituting the concept of forming innovation development programs are formulated.

The authors of the fourth chapter draw attention to the development of directions for enhancing the economic security of the regions of the Ural Federal District based on identifying current problems and threats. Methods of theoretical analysis of aspects of regional security and a comprehensive assessment of the current state of economic sustainability of the district's constituent entities under sanctions pressure, the rupture of trade chains, and geopolitical instability are used. It is established that under conditions of global instability, the economic security of the state directly depends on the sustainability of its constituent entities. It is revealed that effective counteraction to risks requires the use of the program target method, including national projects. Timely diagnostics of regional imbalances makes it possible to transform potential risk zones into points of economic growth.

Regional issues continue in the chapter devoted to new forms of ethnocultural tourism. The aim of the work is to assess new forms of ethnocultural tourism in the northern border region of Russia from the standpoint of their socio economic, cultural, and recreational significance for the development of the territory, using the Republic of Karelia as an example. Two thematic databases were formed for the study: information on the ethnocultural tourism sites of the region and statistical information on the main indicators of the demographic and socio economic development of the republic. The analysis made it possible to identify promising directions for the development of ethnocultural tourism from the standpoint of enhancing the tourism, investment, historical, cultural, and recreational attractiveness of the region. The results obtained can be used at the level of state and municipal administration.

From the regional level, the authors of the next chapter move to the level of the enterprise. The sixth chapter is devoted to identifying trends in the development of industrial ecosystems and improving the mechanism for managing the sustainable development of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. Based on an analysis of publications by Russian scholars, the authors' definition of an industrial ecosystem is proposed, its structure is shown, its main elements are described, and an organizational economic mechanism for managing the sustainable development of industrial enterprises in the contemporary conditions of digitalization is proposed.

The seventh chapter is devoted to assessing the influence of ESG factors on the financial attractiveness of Russian companies. The environmental, social, and governance rankings, as well as the average ESG ranking according to RAEX data for 2025, were used as ESG indicators. The financial attractiveness of companies is assessed using indicators of market capitalization, return on equity, and return on assets. As a result, differences in the financial indicators of companies with different ESG levels are identified, which makes it possible to conclude that there is a relationship between the level of development of the ESG ranking and the financial attractiveness of Russian companies.

The eighth chapter reveals the authors' approach to structuring the innovative potential of a product as an integral characteristic formed in the interaction of the innovative potential of the enterprise and the innovative potential of the environment. It is shown that the innovative potential of a product cannot be studied in isolation from the infrastructural parameters of the external environment and cooperative ties with counterparties. A scheme of interrelation of elements is presented, including the business environment of the product and the levels of innovative potential of the environment – international, federal/sectoral, and regional. Based on materials from Skolkovo Resident, the subsystems of the innovation infrastructure of the Russian Federation are systematized. Drawing on the normative definition of the infrastructural gap, the authors apply it to the conditions of implementing innovative projects and identify the causes of such gaps by the nature of the deficient resource: information, resources, and competencies. Four tools for overcoming gaps are substantiated: consulting, underwriting, stimulation, and direct participation. A matrix is proposed that links these tools with elements of innovation infrastructure, taking into account the type of gap, the type of deficient resource, the stage of the product life cycle, and the level of influence.

From the level of the product, the authors move to the strategic level of the enterprise. The ninth chapter systematizes and critically analyzes methodological approaches to developing an enterprise's foreign economic activity strategy, as formed within the classical and contemporary schools of strategic management. The evolution of theoretical views is traced from I. Ansoff's matrix and M. Porter's models to scenario adaptive and systemic synergetic concepts. The necessity of transitioning from linear models of strategic planning to integrated methodologies that take into account the turbulence of the external environment in 2026 is substantiated. The authors' five block methodological approach is proposed, comprising strategic diagnostics of an enterprise's readiness for foreign economic activity (FEA), analysis of the external environment using digital tools, scenario planning, the formation of an organizational economic mechanism for implementation, and

monitoring. Using the example of a wholesale trade enterprise dealing in industrial equipment, the practical applicability of the proposed methodology is demonstrated.

The next chapter turns to a specific industry – the hotel business. The work examines the pressing problem of improving the pricing policy of a hotel enterprise, studies and systematizes the pricing methods used in the hotel business, and assesses the effectiveness of contemporary software solutions for dynamic pricing and increasing hotel capitalization. Based on the conducted research, practical recommendations are developed for improving pricing for small Russian hotels with the aim of enhancing their competitiveness.

The eleventh chapter continues the sectoral theme, turning to light industry. It provides a comprehensive analysis of the general concepts and key development directions of light industry companies in the Russian Federation over the horizon of 2026–2027. The relevance of the study is driven by a change in the phase of sectoral development: after the recovery growth of 2023–2025, the industry is entering a period of stabilization and structural restructuring, in which the key condition for competitiveness becomes not an increase in volumes, but the depth of localization, the quality of brands, and the sustainability of sales channels. An additional factor of uncertainty is the tightening, from January 1, 2027, of the localization assessment rules under Resolution No. 719. The basic concepts of light industry, its sectoral structure, quantitative indicators for 2026, expected parameters for 2027, and systemic challenges are examined. Based on the systematization of official data and expert assessments, three stable groups of companies are identified, and strategic guidelines for the industry are formulated.

From sectoral issues, attention shifts to the functional level of personnel management. In the twelfth chapter, the relevance of the material is determined by rapid changes in the economic environment and the need for organizations to adapt to new conditions of competitive struggle. The aim of the study is to develop the main provisions of a project for the use of innovative technologies in personnel management. The information base comprises report materials and other documentation of enterprises, the works of Russian and foreign authors, and legislative and regulatory reference materials. To address the identified problems, the work proposes a set of innovative personnel management methods. The key direction is the digitalization of HR processes through the introduction of a modern electronic document management system.

The thirteenth chapter turns to problems of information security. It classifies the specific technological, operational, and vendor risks arising in the process of migration to domestic solutions and open source components, and examines the problem of ensuring the information security of Russian production organizations in the context of forced and accelerated import substitution of foreign information security tools. Based on an analysis of the threat landscape, a decision making matrix is formed that allows production organizations to prioritize the choice of information security tools while maintaining a balance between regulatory requirements, business process continuity, and economic efficiency.

Concluding the economic and managerial perspective, the authors turn to legal issues. The fourteenth chapter examines current problems of copyright and related rights protection driven by the digitalization of social relations, technological progress, and global economic changes. The current state of the regulatory framework for copyright protection in the Russian Federation is analyzed, and gaps and contradictions in current legislation are identified. Particular attention is devoted to the problems of determining authorship of works created using artificial intelligence technologies, as well as to issues of protecting authors' rights in the digital environment. Mechanisms of copyright protection are examined, including deposit, the use of blockchain technology, and digital registries. Ways to improve legislation and law enforcement practice are proposed.

The fifteenth chapter is devoted to the constitutional right to receive qualified legal assistance, enshrined in Article 48 of the Constitution of the Russian Federation. The concept and legal nature of this right, its correlation with international legal standards, and the structure and system of

guarantees are revealed. Based on an analysis of federal and regional legislation, the legal positions of the Constitutional Court of the Russian Federation, and procedural codes, the specific features of the implementation of the right in criminal, civil, arbitration, and administrative proceedings, as well as in the system of free legal assistance, are examined. The main problems are identified: the absence of a unified law on professional legal assistance, the inconsistency of qualification requirements, the limited accessibility of free assistance and the inequality of regions, and the shortcomings of defense by appointment. Measures to improve legislation are proposed.

Thus, the monograph considers a fairly wide list of issues united by the main theme of the modern view of the ways of economic and law development.

The research materials presented in the monograph can be useful for managers, economists, managers, lawyers and other employees of enterprises and organizations, representatives of state and local government bodies, teachers, postgraduates, under-graduates and students of higher educational institutions.

The editorial board expresses their sincere gratitude to our credible authors for their proactive attitude, desire to share unique developments and projects, appearance in the monograph **“Economic and Legal Processes: Issues, Strategic Guidelines, Monitoring”** the contents of which cannot be depleted. We are looking forward for your publications and hoping for further cooperation.

ГЛАВА 1

DOI 10.31483/r-170495

Мигачев Иван Борисович

ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ОСНОВНЫЕ МИРОВЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

Аннотация: *в главе рассмотрены наиболее значимые мировые и национальные социально-экономические тенденции, связанные с развитием технологий искусственного интеллекта. Подробно рассмотрена динамика привлечения венчурных инвестиций в проекты, связанные с искусственным интеллектом, государственное финансирование отрасли, распространение искусственного интеллекта в различных отраслях экономики и особенности учета экономического эффекта от применения технологии в деятельности компаний. Выявлена степень концентрации инвестиционных ресурсов и ключевых разработок в отдельных государствах, а также перспективы развития искусственного интеллекта в различных странах. Проанализированы особенности внедрения интеллектуальных систем в различных отраслях экономики, их влияние на производительность труда и структуру выполняемых персоналом функций. Отдельно рассмотрен рост потребности в вычислительных мощностях и энергоресурсах, а также основные препятствия в развитии технологий искусственного интеллекта в России. Обоснована целесообразность ориентации российских организаций на создание специализированных решений для выполнения конкретных профессиональных задач и предложен подход к оценке эффективности их внедрения.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект, венчурные инвестиции, экономическое развитие, цифровая инфраструктура, большие языковые модели, производительность труда, рынок труда, автоматизация бизнес-процессов, экономическая эффективность, развитие ИИ в России.*

Abstract: *this chapter examines the most significant global and national socio-economic trends related to the development of artificial intelligence technologies. The dynamics of attracting venture capital investment in projects related to artificial intelligence, government funding of the industry, the spread of artificial intelligence across various sectors of the economy, and the specifics of accounting for the economic effect of using the technology in companies' operations are analysed in detail. The degree of concentration of investment resources and key developments in individual countries is identified, as well as the prospects for the development of artificial intelligence in various countries. The features of implementing intelligent systems in various sectors of the economy, their impact on labour productivity and the structure of functions performed by personnel are analysed. The article separately examines the growing demand for computing power and energy resources, as well as the main obstacles to the development of artificial intelligence technologies in Russia. The feasibility of Russian organizations focusing on creating specialized solutions to perform specific professional tasks is substantiated, and an approach to assessing the effectiveness of their implementation is proposed.*

Keywords: *artificial intelligence, venture investments, economic development, digital infrastructure, large language models, labor productivity, labor market, business process automation, economic efficiency, AI development in Russia.*

Анализ развития технологий, в том числе и искусственного интеллекта (ИИ), невозможен без всесторонней оценки экономического аспекта, включающего в себя анализ венчурных инвестиций, направленных на развитие технологии и социально-экономическую политику государств.

Под термином «искусственный интеллект» (от англ. Artificial intelligence; AI) – обычно понимается область научной и практической деятельности, занимающаяся созданием систем, способных автоматически выполнять задачи, требующие интеллектуального поведения [7].

Анализ экономического аспекта развития ИИ должен учитывать всю совокупность технологий, которые могут различаться по своему назначению, способам обработки данных и степени автономности работы. В определении, данном ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития; англ. Organisation for Economic Co-operation and Development; OECD) к системам ИИ относятся машинные системы, которые на основе входной информации формируют прогнозы, содержание, рекомендации или решения, способные воздействовать на физическую или же виртуальную среду. При этом четкие границы в части их автономности и способности к адаптации после внедрения, четко не обозначены [25].

Влияние ИИ на экономику определяется прежде всего широтой его возможного применения. Формально одна и та же базовая технология, может быть применена для контроля качества выпускаемой продукции, составления или анализа документов, маркетингового анализа рынка, использована в научных исследованиях или иной сфере. При этом сам экономический продукт возникает не обособлено, а только в процессе, где технология ИИ взаимодействует с оборудованием или работниками. Например, система прогнозирования выпуска, составленная ИИ не сможет повысить эффективность использования производственных мощностей, если само предприятие не способно оперативно изменить график работы. А система автоматической обработки обращений приведет лишь к минимальной экономии средств, в случае если для последующего согласования каждого ответа потребуются прежние высокие трудозатраты [13].

Прежде всего среди мировых тенденций в области ИИ выделяется высокая концентрация финансовых ресурсов. По данным ОЭСР, в 2025 г. объем венчурных частных инвестиций в сфере искусственного интеллекта составил 284 млрд долл, из которых на США приходилось 206,5 млрд долл., на Китай – 20 млрд долл., а на страны ЕС-27 – 19,4 млрд долл. На графике (рисунок 1) этот ряд дополнен данными за 2020–2026 гг. и показателем за 2016 г.

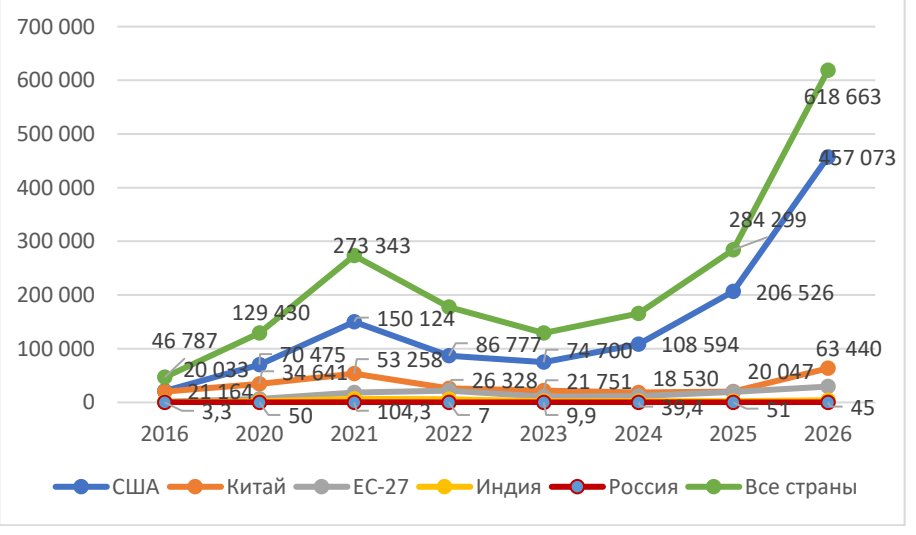


Рис. 1. Объем венчурных инвестиций
в сфере искусственного интеллекта в 2016–2026 гг., млн долл.

Российские оценки взяты из исследования «KAMA FLOW» [4]. Данные за 2026 год являются предварительными, полученными ОЭСР по своей методологии. А показатель за 2026 год по РФ (45 млн долл.) является авторской оценкой, полученной путем экстраполяции данных за первые 9 месяцев, предоставленных Venture Guide (январь-сентябрь 2026 г.) [3; 5; 8; 26].

Наибольший интерес при анализе объема инвестиций в развитие ИИ-технологий представляет динамика прироста показателя в текущем году и распределение финансирования по странам.

Основная часть венчурных инвестиций в сфере ИИ сконцентрирована в двух странах (США и Китае), которые значительно опережают страны Европейского союза [9].

За анализируемый период доля США и Китая только один раз опускалась ниже 70% (в 2022 г.), а страны Европейского союза аккумулировали более 10% мировых венчурных инвестиций в ИИ только в одном из отчетных периодов. Доля любой другой страны в общем объеме венчурных инвестиций в ИИ – незначительна (таблица 1).

Таблица 1

Доля отдельных стран и объединений в общем объеме венчурных инвестиций в искусственный интеллект (2016–2026 гг.), %

Страна (объединение)	2016	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026*
США	45,23	54,45	54,92	48,95	57,78	65,65	72,64	73,88
Китай	42,82	26,76	19,48	14,85	16,82	11,2	7,05	10,25
ЕС-27	2,86	4,97	6,69	12,4	8,38	7,21	6,83	4,77
Индия	0,89	1,73	2,4	3,45	1,74	1,54	0,81	0,65
Россия	0,007	0,039	0,038	0,004	0,008	0,024	0,018	0,007
Страны GPAI	56,85	72,66	79,65	83,68	82,26	87,76	92,26	89,07
Все страны	100	100	100	100	100	100	100	100
США+Китай	88,05	81,21	74,4	63,8	74,6	76,85	79,69	84,13

Падение доли Китая в значительной степени связано с проводимой им общей экономической политикой и существенным снижением объемов получаемых иностранных инвестиций. В связи с этим общее количество стартапов сокращается, но крупные IT-компании продолжают финансирование инновационных разработок, в том числе ИИ, без привлечения венчурных инвестиций.

Инвестиционный климат ЕС не претерпел существенных изменений за период 2016–2026 гг., однако законодательство в сфере разработки и внедрения ИИ-технологий, сформированное в 2023–2025 гг., является одним из самых жестких в мире. Это вкупе с высокой налоговой нагрузкой, практически не оставляет пространства для эффективного развития крупных ИИ стартапов.

Рынок венчурных инвестиций в РФ – традиционно имеет малый объем относительно объемов экономики страны. Кроме того, время активного развития ИИ пришилось на кризисный для экономики страны период. По этой причине практически все проекты (стартапы) в области ИИ имеют очень ограниченный, нишевой характер.

Несмотря на то, что объем венчурных инвестиций в сфере искусственного интеллекта является лишь частью общих инвестиций в развитие ИИ, например, в ЕС за 2023 год инвестиции в разработки и IT-инфраструктуру, в той или иной степени связанные с ИИ, составили более 180 млрд. евро, против примерно 10 млрд. евро венчурных инвестиций. Все же именно объем венчурных инвестиций определяет будущий облик отрасли в стране. По этой причине все крупные LLM (Large Language Model; большая языковая модель), существующие в 2026 году, созданы компаниями из США (ChatGPT, Claude, Gemini, Grok и др.) или Китая (DeepSeek, Qwen, ERNIE, GLM). Следующие за ними модели, в том числе из Франции (Mistral), Канады (Command A) или России (GigaChat и YandexGPT), имеют рыночные доли около 1% или меньше и не способны полноценно конкурировать с лидерами отрасли даже на внутреннем рынке.

Государственное финансирование отрасли также имеет важное значение и требует отдельного рассмотрения. Доступные для анализа показатели представлены в таблице 2. Они позволяют получить некую усредненную оценку степени поддержки ИИ в стране, однако не обеспечивают полной сопоставимости значений.

Таблица 2

Объемы государственного финансирования, направленного на развитие ИИ в отдельных странах (союзах), 2023–2025 гг.

Страна (союз)	2023	2024	2025	Специфика учета инвестиций	Источники данных
США	3 121,9 млн долл.	2 977,5 млн долл.	3 316,1 млн долл.	Учитывается федеральное невоенное финансирование исследований и разработок в сфере ИИ (AI R&D)	[22]
ЕС	~1 млрд евро (1 081,3 млн долл.)	~1 млрд евро (1 082,4 млн долл.) и еще около 1,5 млрд евро (1 623,6 млн долл.) в рамках инициативы «AI Factories»	~1 млрд евро (1 130 млн долл.) и еще около 485 млн евро (548,1 млн долл.) в рамках инициативы «AI Factories»	Учитывается только финансирование развития ИИ (включая R&D) на уровне ЕС, без учета отдельных стран, через «Horizon Europe» и «Digital Europe». AI Factories – отдельная инициатива, она включает в себя совокупное финансирование ЕС и участвующих государств	[14, 15, 24]
Россия	6 437,3 млн руб. (75,5 млн долл.)	5 208,3 млн руб. (56,3 млн долл.)	6 389,8 млн руб. (76,4 млн долл.)	Бюджетные ассигнования в рамках федерального проекта «Искусственный интеллект»	[1, 2]
Китай	н/д	н/д	60 млрд юаней (8 347,9 млн долл.)	Размер Национального фонда инвестиций в индустрию искусственного интеллекта, запущенного в 2025 г. Это капитал государственного инвестиционного фонда, а не все годовые бюджетные расходы на развитие ИИ	[21]
Индия	н/д	1,73 млрд рупий (20,7 млн долл.)	8 млрд рупий (91,8 млн долл.)	Бюджетные ассигнования в рамках программы «IndiaAI Mission». Показатели относятся к финансовым годам FY2024/25 и FY2025/26	[20, 27]

Под государственным финансированием понимается: бюджетные ассигнования, направленные на поддержку исследований и разработок, создание вычислительной инфраструктуры, профильные государственные программы, гранты и иные инвестиционные инструменты.

Такое разнообразие в способах и методах поддержки развития ИИ в стране значительно усложняет сопоставление объемов государственной поддержки. Тем не менее сравнение объемов государственного финансирования, направленного на развитие ИИ в различных странах, способно продемонстрировать уровень приоритетности данного направления.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что уровень поддержки развития отрасли ИИ в США, Китае и ЕС, можно назвать сопоставимым. В то же время объемы государственного финансирования ИИ в РФ и Индии сильно отстают, даже с учетом коррекции на размер государственного ВВП.

В целом уровень концентрации капитала в отрасли имеет несколько важных экономических последствий. Прежде всего, разработка крупных универсальных моделей (LLM) невозможна без существенных финансовых затрат, окупаемость которых напрямую зависит от будущего масштаба использования модели. Организации, уже располагающие значительными вычислительными мощностями, каналами распространения продукта и широкой клиентской базой, могут распределить расходы на создание и обучение модели между большим числом пользователей. Появление новых участников на рынке в такой ситуации затруднено и требует привлечения инвестиционных ресурсов.

В случае если возможности привлечения инвестиций сильно ограниченны (именно такая ситуация наблюдается в РФ), то деятельность новых стартапов будет в основном узкоспециализированной, направленной на создание прикладных продуктов или сфокусированной на решении отраслевых задач путем адаптации чужих универсальных моделей ИИ.

Другая важная тенденция последних лет связана с радикальным расширением круга задач, которые стало возможно автоматизировать полностью или в значительной мере. Генеративные модели дают возможность создавать первоначальные версии текстов, программного кода и графических материалов, высокого качества. Прогностические модели широко применяются для оценки спроса, вероятности отказов оборудования и многих других событий.

Статистика подтверждает высокую скорость распространения ИИ в большинстве отраслей (рисунок 2) [17].

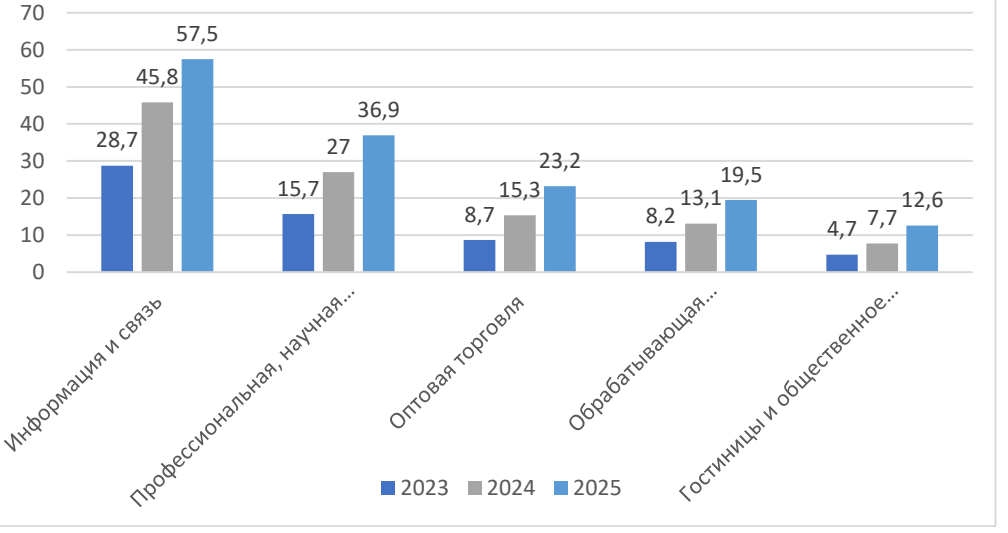


Рис. 2. Изменение доли предприятий, использующих ИИ,
по отдельным видам деятельности в странах ОЭСР (2023–2025 гг.), %

Также можно выделить появление отдельного направления – агентных систем, способных самостоятельно подбирать инструменты под задачи пользователя, а не работать по жестким алгоритмам. 88% респондентов, опрошенных McKinsey в 2025 году сообщили о регулярном применении ИИ агентов для выполнения хотя бы одной из своих функций в организации, а 62% опрошенных пытались выполнять свои функции с использованием различных ИИ инструментов. Однако о влиянии применения ИИ на прибыль организации сообщили только 39% опрошенных [28].

Рост автономности ИИ систем существенно изменяет и круг управленческих задач. Если система способна самостоятельно изменять параметры продукта или последовательность производственных операций, то возможная ошибка может затронуть сразу несколько участников производственного процесса. Поэтому внедрение агентных решений должно сопровождаться определением перечня допустимых действий и порядка вмешательства работников в деятельность системы. А целесообразность автоматизации той или иной функции нужно рассчитывать с учетом не только сэкономленных человеко-часов, но и ориентируясь на дополнительные расходы, связанные с контролем и восстановлением производственных процессов после ошибочных действий ИИ агентов.

На сегодняшний день доля решаемых ИИ задач в значительной степени зависит от отрасли, в которой организация осуществляет свою деятельность. Связано это с такими параметрами, как структура данных, с которыми ИИ приходится работать, цена возможной ошибки, степень стандартизации производства и повторяемости бизнес-процессов. В таблице 3 даны типовые связи между задачами, стоящими перед компаниями из конкретной отрасли, механизмами получения эффекта и показателями его оценивания. Следует учитывать, что указанные в таблице задачи не обязательно могут быть решены с применением агентных решений в любой из организаций отрасли.

Таблица 3

Основные задачи, решаемые с применением агентных решений в отраслях экономики

Принадлежность организации к отрасли экономики	Задачи в существенной степени автоматизируемые ИИ	Механизм, ведущий к достижению экономического эффекта	Основные показатели (KPI) для оценки эффективности
Обрабатывающая промышленность	Контроль качества выпускаемой продукции, прогнозирование отказов оборудования	Сокращение доли брака, простоев и затрат на проведение внепланового ремонта оборудования	Процент брака; часы простоя линии; затраты на единицу выпускаемой продукции
Банковская и финансовая система	Анализ документов, выявление подозрительных операций, поддержка клиентов	Снижение затрат на содержание штата сотрудников и предотвращение части возможных потерь	Время обработки обращений; стоимость операции; вероятность совершения ошибки
Розничная торговля	Прогнозирование покупательского спроса, управление товарными запасами, обработка части обращений клиентов	Снижение избыточных товарных запасов, ускорение работы службы поддержки клиентов, рост продаж	Ускорение оборачиваемости; снижение доли списанных товаров; рост валового дохода
Транспорт и логистика	Планирование маршрутов движения и оптимизация загрузочно-разгрузочных процессов	Более эффективное использование транспорта и складов, сокращение непроизводительных пробегов транспорта	Доля порожнего пробега; время загрузки; стоимость доставки тонны грузов
Сфера образования	Подготовка учебных материалов, сопровождение учебного процесса и автоматизация проверки заданий	Снижение затрат времени при сохранении или улучшении результатов обучения	Время работы преподавателя и его помощников; результаты оценки знаний обучающихся
Государственное управление	Классификация обращений граждан, автоматическая подготовка проектов и черновиков документов	Сокращение сроков обработки обращений и доли не решенных запросов	Срок оказания услуги; процент ошибочных решений; средняя стоимость обработки обращения

На практике в каждой из представленных отраслей существуют индивидуальные особенности, от которых и будет зависеть эффективность внедрения ИИ и вероятность возникновения негативных событий. Например, эффективность использования ИИ в сфере обрабатывающей промышленности напрямую зависит от тесноты связи информационной модели с материальным процессом. А контроль качества готовой продукции возможен только при достаточном освещении, соблюдении правильного положения изделия и иных условий съемки продукции. Для прогнозирования вероятности отказов оборудования требуется детализированная история работы оборудования за длительный период и корректно составленное описание неисправностей.

В сфере торговли и логистики точность прогноза может существенно повлиять на затраты организации и снизить неопределенность, но возможность сократить излишние запасы зависит также от работы контрагентов, размеров минимальных партий, надежности посредников и требований потребителей к ассортименту. Аналогичным образом, улучшение маршрутов логистики ограничивается доступностью транспорта и режимами работы складской инфраструктуры.

Данные примеры наглядно показывают, почему оценка эффективности внедрения ИИ должна проводиться по всему процессу в целом, а не отдельной операции. Так как даже значительное улучшение одного показателя может практически не повлиять на сумму конечных затрат.

Несколько иным образом дела обстоят в сфере интеллектуального труда, где ИИ способен многократно снижать затраты на многие подготовительные операции. Эксперимент, проведенный Ш. Ноя и У. Чжан еще в 2023 году, включающий в себя профессиональные письменные задания, продемонстрировал сокращение среднего времени их выполнения на 40% при росте оценки качества на 18% [23]. Практическое исследование, выполненное Э. Бриньолфссоном, Д. Ли и Л. Реймонд, (2025 г.) на данных 5172 работников службы поддержки клиентов, выявило рост числа решенных запросов примерно на 15% за счет ИИ советника, предлагающего варианты решения ситуации, но не принимающего самостоятельных решений [12]. Однако результаты обоих исследований показывают лишь уровень эффективности в решении определенных задач и не могут быть экстраполированы на всю отрасль.

Кроме того, распространенным применением искусственного интеллекта является его использование в повседневной жизни, где он проявляется в виде виртуальных помощников и автонавигаторов. Продолжается развитие и все более широкое распространение концепции «Умного дома» [11].

В макроэкономическом плане дополнительную сложность в деле оценивания эффективности применения ИИ создает распределение получаемого эффекта между участниками рынка. Так, в условиях высокой конкуренции предприятие может получить лишь кратковременный эффект от снижения производственных издержек, который в скором времени приведет к снижению цен для потребителей и возврату к прежней норме прибыли для самой организации. С другой стороны, поставщик цифровой инфраструктуры или разработчик ПО также может присвоить значительную часть результата через высокий тариф за доступ к технологии. Работники в свою очередь также вместе с более удобным инструментом, могут столкнуться с существенным повышением требований к интенсивности и качеству своей работы. Поэтому исследование, касающееся развития ИИ, должно учитывать, у какого участника возникает дополнительный доход, кто несет основные затраты и каким образом меняются условия конкуренции на анализируемом рынке.

Еще одним важным аспектом является влияние ИИ на возможное широкое сокращение рабочих мест. По оценке Международной организации труда (МОТ), проведенной в 2025 г., около четверти всей мировой занятости относится к профессиям, подверженным воздействию ИИ, прежде всего генеративного. При этом авторы отчета прогнозируют существенную трансформацию выполняемых работниками задач, при сохранении потребности в человеческом капитале [16].

Искусственный интеллект оказывает многогранное влияние на занятость, меняя структуру рынка труда, создавая новые возможности для карьерного роста и вытесняя некоторые традиционные рабочие места [10].

К последней значимой тенденции следует отнести трансформацию материальной основы, включающей в себя вычислительные центры с инфраструктурой и потребность в энергоресурсах. По оценкам МЭА (Международное энергетическое агентство) потребление электроэнергии центрами обработки данных (ЦОД) в 2025 г. находилось на уровне 485 ТВт/ч, а к 2030 году оно должно увеличится до 950 ТВт/ч [18]. Агентство не выделяет центры обработки данных, используемые для целей ИИ отдельно, то есть с учетом того, что доля ЦОД, используемых для целей ИИ вырастет к 2030 г., динамика потребности технологии в энергоресурсах является еще более существенной.

Рост числа центров обработки данных также привел к дефициту графических ускорителей, оперативной памяти и устройств хранения данных. В результате со второй половины 2025 г. на мировом рынке наблюдается резкий рост цен на данные товары, как в корпоративном, так и в потребительском сегменте [19].

Резюмируя, исходя из рассмотренных тенденций, можно прийти к выводу, что дальнейшее развитие ИИ в среднесрочной перспективе пойдет по двум основным путям. Во-первых, оно будет связано с дальнейшим усложнением технологий и концентрацией ресурсов, требуемых для их создания. Во-вторых, будут активно развиваться некрупные организации и стартапы, деятельность которых направлена на решение узких прикладных задач в конкретной сфере.

Особенности развития искусственного интеллекта в России тесно связаны со спецификой инвестиционного рынка и экономической структурой, которые несмотря на имеющийся научный задел и достаточно высокий уровень человеческого капитала, не позволяют создать LLM, способную конкурировать с лидерами рынка. В связи с этим развитие возможно только по второму пути, то есть сфокусировавшись на создании специализированного ИИ для решения профессиональных задач.

Перспективы развития ИИ в РФ в большей степени определяются способностью организаций преодолеть ограничения на разных этапах внедрения технологии. По данным исследования, проведенного ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, (по итогам 2025 г.), наиболее сильным сдерживающим фактором является высокий уровень затрат на внедрение технологии, его отметили 54% респондентов. Недостаток или низкое качество данных – указали 34% опрошенных, потребность в квалифицированных кадрах – 33%, а необходимость развития инфраструктуры – 32% [6]. То есть к основным барьерам внедрения ИИ относятся слишком высокие для российских организаций затраты и их внутренняя неготовность.

Исходя из вышеизложенного, в качестве основных рекомендаций по выбору направлений развития ИИ в России можно предложить оценивать следующие аспекты: значимость и коммерческий потенциал решаемой задачи, уровень развития соответствующей инфраструктуры, возможность сбора всех необходимых данных и перспективы использования создаваемых инструментов в коммерческих целях.

Сам процесс разработки имеет три основных этапа.

1. Необходимо четко определить, какую именно проблему должен решать инструмент. Такая проблема, как низкий уровень общей цифровой зрелости компании, не может быть принята за основу. Нужно выявить какой-то недостаток, например: высокую долю брака продукции, слишком длительный срок обработки документов, высокие логистические издержки и т. п. Одновременно с этим следует определить перечень факторов, от которых они зависят.

2. Оценить степень наличия требуемых ресурсов, прежде всего возможность собрать все необходимые данные и совместимость с имеющимися информационными системами. Если ключевые события фиксируются недостаточно подробно, то сначала потребуется наладить их учет. При этом если операция выполняется достаточно редко, то стоимость ее автоматизации может превышать прогнозируемую экономию. В такой ситуации целесообразно отказаться от внедрения ИИ в процесс или рассмотреть более простые средства автоматизации.

3. Протестировать прототип в условиях, близких к обычной работе. Для чего заранее определяется базовый вариант, с которым сравниваются показатели, полученные с применением ИИ. По возможности также следует использовать контрольную группу, случайное распределение сопоставимых задач или поэтапное внедрение инструментов. Простое сравнение «до и после» дает относительно ненадежную оценку, поскольку результат может зависеть от целого ряда переменных.

Экономический результат проекта лучше всего определять по изменению денежных потоков относительно базового варианта.

Важно не допускать двойной учет эффектов. Например, сокращение трудоемкости операции и увеличение выпуска продукции может быть связано с использованием ресурсов одного и того же рабочего. Если сотрудник сохранил прежний уровень нагрузки и стал выполнять больше задач, то нельзя одновременно считать стоимость сэкономленных часов и добавлять к ним дополнительный доход от выполнения другой работы.

Таким образом, проведенный в работе анализ показал, что влияние искусственного интеллекта на социально-экономическое развитие определяется не только уровнем развития технологий и человеческим капиталом, но и доступностью финансовых ресурсов, а также наличием соответствующей инфраструктуры. На сегодня мировой рынок ИИ характеризуется высокой концентрацией венчурных инвестиций в очень ограниченном числе стран, прежде всего в США и Китае. В связи с этим все продвинутые LLM, занявшие существенную долю рынка, были разработаны только в этих двух странах.

Установлено также, что дальнейшее развитие ИИ с большой вероятностью будет сопровождаться ростом производительности труда и его трансформацией, очень существенным увеличением спроса на вычислительную инфраструктуру и энергоресурсы в ближайшие годы, а также ростом требований к ИИ-инструментам. Для России наиболее перспективным направлением развития ИИ является фокусирование на создании специализированных ИИ-решений, ориентированных на узкие отраслевые и профессиональные задачи.

Библиографический список к главе 1

1. Пояснительная записка к проекту федерального закона № 448554-8 «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // ГАРАНТ. – URL: https://base.garant.ru/76860423/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

2. Пояснительная записка к проекту федерального закона № 727320-8 «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» // ГАРАНТ. – URL: https://base.garant.ru/410462388/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

3. Альманах «Искусственный интеллект». Индекс-2024 / Центр компетенций НТИ на базе МФТИ. – 2025. – URL: https://letaibe.media/wp-content/uploads/2025/10/indeks_ii_2024.pdf (дата обращения: 01.09.2026). – Текст : электронный.

4. Искусственный интеллект в России: взгляд частного инвестора / KAMA FLOW. – 2026. – URL: https://www.kamaflow.com/ru/blog/files/7/ (дата обращения: 20.09.2026). – Текст : электронный.

5. Искусственный интеллект остается лидером по объему венчурных инвестиций // ComNews. – 2026. – URL: https://www.comnews.ru/content/247690/2026-10-05/2026-w41/1007/iskusstvennyy-intellekt-ostaetsya-liderom-obemu-venchurnykh-investiciy (дата обращения: 15.10.2026). – Текст : электронный.

6. Ковалева, Г. Г. Крупный бизнес наиболее активно внедряет ИИ / Г. Г. Ковалева, Г. И. Абдрахманова, П. Б. Рудник // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – 2026. – 24 сентября. – URL: https://issek.hse.ru/news/1203025244.html (дата обращения: 16.10.2026). – Текст : электронный.

7. Мигачев И.Б. Перспективы развития экономики в эпоху искусственного интеллекта / И.Б. Мигачев. – Ростов-на-Дону : Манускрипт, 2025. – 100 с.

8. Рынок ИИ-решений для независимых игроков в России может превысить 561 млрд руб. к 2030 году / KAMA FLOW. – 2026. – URL: https://kamaflow.ru/ru/post/russias-market-for-ai-solutions-for-independent-players-could-exceed-561-billion-by-2030/ (дата обращения: 25.10.2026). – Текст : электронный.

9. Столярова, Е. В. Инновации в области искусственного интеллекта в контексте цифровизации мировой экономики / Е. В. Столярова // Современная Европа. – 2022. – № 4 (111). – С. 66–78.

10. Ташенов, А. М. Влияние автоматизации и искусственного интеллекта на международный рынок труда в условиях цифровизации / А. М. Ташенов // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 7. – С. 223–246.

11. Хачатурова, Э. Э. Влияние искусственного интеллекта на развитие мировой и российской экономики / Э. Э. Хачатурова, А. С. Бондаренко, А. А. Гуцаев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 487–492.

12. Brynjolfsson, E. Generative AI at Work / E. Brynjolfsson, D. Li, L. Raymond // The Quarterly Journal of Economics. – 2025. – Vol. 140, No. 2. – P. 889–942.

13. Brynjolfsson, E. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies / E. Brynjolfsson, D. Rock, C. Syverson // American Economic Journal: Macroeconomics. – 2021. – Vol. 13, No. 1. – P. 333–372.

14. European Commission. Second wave of AI Factories set to drive EU-wide innovation / European Commission. – 2025. – URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/second-wave-ai-factories-set-drive-eu-wide-innovation (date of access: 18.10.2026). – Текст : электронный.

15. European Commission. Seven consortia selected to establish AI factories which will boost AI innovation in the EU / European Commission. – 2024. – URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/seven-consortia-selected-establish-ai-factories-which-will-boost-ai-innovation-eu (date of access: 10.10.2026). – Текст : электронный.

16. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure / P. Gmyrek, J. Berg, K. Kamiński [et al.]. – Geneva : International Labour Organization, 2025. – 72 p.

17. ICT Access and Usage by Businesses / OECD Data Explorer. – URL: https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_ICT_B%40DF_BUSINESS-ES&df[ag]=OECD.STI.DEP&df[vs]=1.0&dq=OECD.A.G14_B...S_GE10&ly[cl]=TIME_PERIOD&pd=2020,&pg=0&snb=5&tm=ict%20usage%20&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tb (date of access: 03.10.2026). – Текст : электронный.

18. International Energy Agency. Key Questions on Energy and AI. – Paris : IEA, 2026. – URL: https://www.iea.org/reports/key-questions-on-energy-and-ai/executive-summary (date of access: 16.10.2026). – Текст : электронный.

19. Memory Wall Bottleneck: AI Compute Sparks Memory Supercycle // TrendForce. – 2026. – URL: https://www.trendforce.com/insights/memory-wall (date of access: 03.10.2026). – Текст : электронный.

20. Ministry of Electronics and Information Technology. AI Research Funding in View of Growing AI Talent Pool: Lok Sabha Unstarred Question No. 4079 / Government of India. – 2026. – URL: https://policyindex.ai/in/gazette/parliament-question-ai-research-funding-in-view-of-growing-ai-talent-pool-ymhhav (date of access: 08.10.2026). – Текст : электронный.

21. Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China. 2025年工业和信息化发展主要目标任务顺利完成 / Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China. – URL: https://www.miit.gov.cn/xwfb/bldhd/art/2026/art_4ba01aa6d2f54ced8ba3490ea4fb52c4.html (date of access: 02.10.2026). – Текст : электронный.

22. Networking and Information Technology Research and Development. Artificial Intelligence R&D Investments Fiscal Year 2019 – Fiscal Year 2025 / NITRD. – URL: https://www.nitrd.gov/ai-rd-investments/ (date of access: 28.09.2026). – Текст : электронный.

23. Noy, S. Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence / S. Noy, W. Zhang // Science. – 2023. – Vol. 381, No. 6654. – P. 187–192.

24. Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1) / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf (date of access: 18.10.2026). – Текст : электронный.

25. Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system // OECD Artificial Intelligence Papers. – 2024. – No. 8.

26. VC investments in AI by country / OECD.AI. – URL: https://oecd.ai/en/data?selectedArea=investments-in-ai-and-data&selectedVisualization=vc-investments-in-ai-by-country (date of access: 01.10.2026). – Текс т : электронный.

27. Press Information Bureau. Cabinet Approves Ambitious IndiaAI Mission to Strengthen the AI Innovation Ecosystem / Government of India. – 2024. – URL: https://www.pib.gov.in/Pressreleaseshare.aspx?PRID=2012355&lang=2&reg=48 (date of access: 28.07.2026). – Текст : электронный.

28. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation / A. Singla, A. Sukharevsky, B. Hall [et al.]. – McKinsey & Company, 2025. – November 5. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2025 (date of access: 16.08.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 2

DOI 10.31483/r-169717

Матвеева Алла Ивановна
Фофанова Алена Викторовна
Волкова Оксана Юрьевна

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ СТРАТЕГИЮ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ НА МАТЕРИАЛЕ ИНДУСТРИИ УХОДОВОЙ КОСМЕТИКИ

Аннотация: *актуальность работы обусловлена растущим влиянием культурного фактора на международную стратегию транснациональных компаний в условиях цифровизации коммуникационных каналов и усиления конкуренции на зарубежных рынках потребительских товаров. Объект исследования: международная стратегия транснациональных компаний индустрии уходовой косметики. Предмет исследования: механизмы влияния культурных различий на выбор форм выхода на зарубежные рынки, бренд-позиционирование, продуктовую и коммуникационную политику компаний в условиях гетерогенного глобального спроса. Цель работы заключается в выявлении характера влияния культуры на международную стратегию транснациональных компаний и в разработке прикладной модели культурной адаптации на материале отрасли уходовой косметики. Методологическую основу составили сравнительный кейс-анализ стратегий четырех транснациональных компаний (L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido, The Estée Lauder Companies) и авторский эмпирический опрос 313 респондентов с проверкой статистической значимости межгрупповых различий по критерию хи-квадрат Пирсона. Установлено, что базовые функциональные характеристики продукта, соответствие типу кожи и прозрачность состава, не обнаруживают статистически значимых межкультурных различий ($p > 0,05$), тогда как символические параметры восприятия, включающие натуральность, этическое позиционирование и маркировку cruelty-free, статистически значимо различаются между российской и международной аудиторией ($p < 0,05$). Сделан вывод, что эффективность международной стратегии в культурно чувствительных категориях потребительского рынка обеспечивается сочетанием стандартизации и локализации, а не выбором между ними: сохранением универсального функционального ядра продукта при гибкой культурной настройке символического слоя бренда. Данный вывод положен в основу предложенной восьмиэтапной модели принятия решений по культурной адаптации международной стратегии.*

Ключевые слова: *международная стратегия, культурная адаптация, кросс-культурный менеджмент, индустрия уходовой косметики, потребительское доверие, стандартизация и локализация, бренд-позиционирование, культурный интеллект.*

Abstract: *the relevance of this study is determined by the growing influence of the cultural factor on the international strategy of transnational corporations amid the digitalization of communication channels and intensifying competition in foreign consumer markets. The object of the study is the international strategy of transnational corporations in the skincare cosmetics industry. The subject of the study is the mechanisms through which cultural differences shape the choice of foreign market entry modes, brand positioning, and product and communication policies under conditions of heterogeneous global demand. The purpose of the study is to identify the nature of culture's influence on the international strategy of transnational corporations and to develop an applied model of cultural adaptation based on the skincare cosmetics industry.The methodological basis of the study comprises a comparative case analysis of the strategies of four transnational corporations (L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido, and The Estée Lauder Companies), together with an original empirical survey of 313 respondents, testing the statistical significance of intergroup differences using Pearson's chi-square test. The findings show that basic functional product characteristics, namely*

skin-type fit and ingredient transparency, exhibit no statistically significant cross-cultural differences ($p > 0.05$), whereas symbolic perception parameters, including naturalness, ethical positioning, and cruelty-free labeling, differ significantly between the Russian and international audiences ($p < 0.05$). The study concludes that the effectiveness of international strategy in culturally sensitive consumer market categories is achieved through a combination of standardization and localization rather than a choice between them: by preserving a universal functional core of the product while flexibly adjusting the symbolic layer of the brand to cultural context. This conclusion underlies the proposed eight-stage decision-making model for the cultural adaptation of international strategy.

Keywords: *international strategy, cultural adaptation, cross-cultural management, skincare cosmetics industry, consumer trust, standardization and localization, brand positioning, cultural intelligence.*

Введение.

Успешность международной экспансии компании все чаще зависит не от технологического или ресурсного превосходства, а от способности распознавать культурную логику принимающего рынка. Игнорирование культурного фактора повышает вероятность стратегических ошибок и снижения потребительского доверия, тогда как умение соотнести культурную специфику рынка с глобальным стратегическим ядром бренда становится условием долгосрочной международной устойчивости компании.

Особую остроту данная проблема приобретает в индустрии уходовой косметики – сегменте, где продукт связан не только с функциональными свойствами формулы, но и с представлениями о красоте, телесности, здоровье кожи и социально приемлемых формах самопрезентации. В зависимости от культурного контекста один и тот же продукт может интерпретироваться как медицинское средство, элемент повседневного ритуала или атрибут премиального образа жизни, что делает данную отрасль репрезентативным объектом изучения механизмов культурной адаптации международного бизнеса.

Постановка проблемы, цель и обзор научной литературы.

Научная проблема состоит в систематизации механизмов влияния культуры на международный бизнес и в разработке прикладного инструментария культурной адаптации международной стратегии транснациональных компаний. Существующие теоретические подходы обладают двумя типами ограничений при их приложении к решению данной проблемы.

Первую группу составляют работы Г. Хофстеде, предложившего шесть измерений национальной культуры: дистанцию власти, индивидуализм и коллективизм, маскулинность и феминность, избегание неопределенности, долгосрочную и краткосрочную ориентацию, снисходительность и сдержанность [10]. Первые пять измерений были обоснованы автором в более ранних работах [9], тогда как шестое измерение, снисходительность и сдержанность, вошло в модель по результатам последующих исследований, проведенных совместно с М. Минковым на данных World Values Survey. Модель Хофстеде удобна для межстранового сопоставления, однако усредняет внутристрановую вариативность потребительских установок и не учитывает динамику цифровой потребительской среды, что ограничивает ее применимость к анализу отдельных отраслей потребительского рынка [10].

Вторую группу образуют работы, восходящие к концепции высоко- и низкоконтекстных культур Э. Холла и концентрирующиеся на коммуникационных аспектах взаимодействия культур; за рамками данного подхода остается влияние культуры на продуктовые и упаковочные решения компаний [7].

Модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера смещают фокус анализа с индексного сравнения на механизмы легитимации и институционального доверия, что методологически ближе к задачам анализа бренд-коммуникации, однако требует более сложной операционализации при эмпирическом использовании [14]. Проект GLOBE под руководством Р. Хауса (House et al., 2004) развивает управленческий ракурс кросс-культурных различий – лидерство и координацию международных команд, – но плохо приспособлен для анализа

потребительского восприятия [8]. Концепция культурного интеллекта (Earley, Ang, 2003) фиксирует не статичные культурные параметры, а адаптивную способность организации реагировать на изменяющийся культурный контекст, что приобретает особую значимость в условиях цифровой трансформации потребления и сокращения циклов обратной связи через отзывы и пользовательский контент [6].

Расхождение между перечисленными подходами носит не взаимоисключающий, а дополняющий характер. Индексные модели объясняют устойчивые межстрановые различия в базовых установках потребителей, коммуникационные модели раскрывают механизмы легитимации бренда и формирования доверия, а концепция культурного интеллекта описывает динамическую составляющую адаптации компании в цифровой среде.

Отечественные исследования кросс-культурного менеджмента последних лет подтверждают необходимость сочетания индексных и коммуникационных моделей при анализе культурно чувствительных категорий потребительского рынка, к которым относится индустрия уходовой косметики.

Так, Е.А. Емельянчикова показывает, что интеграция модели культурных измерений Г. Хофстеде в разработку коммуникационных стратегий позволяет выявить неоднородность целевой аудитории и наличие различающихся целевых групп внутри одного рынка, из чего следует необходимость учета культурных особенностей при формировании маркетинговых и коммуникационных стратегий; данный вывод демонстрирует ограниченность изолированного применения индексных моделей без их сопоставления с коммуникационными и языковыми характеристиками конкретной аудитории [2]. Дополняя данную линию анализа, О.Н. Антимонова, М.С. Бондаренко и И.И. Скачкова на материале анализа когнитивных искажений в интерпретации сообщений в глобальных командах устанавливают, что теоретическая основа, построенная на синтезе моделей Холла и Хофстеде, позволяет точнее диагностировать источники коммуникационных сбоев и разрабатывать более эффективные стратегии их минимизации, чем применение каждой из моделей по отдельности [1]. Данные результаты подтверждают дополняющий, а не взаимоисключающий характер соотношения между индексными и коммуникационными подходами к анализу культурных различий.

Наряду с сочетанием индексных и коммуникационных моделей, отечественные исследования фиксируют возрастающую роль динамической составляющей культурной адаптации, связанной с цифровизацией потребительского поведения. И.М. Ягнюк, В.Ю. Лунина и А.В. Меркулова обосновывают необходимость дополнения структурных культурных индексов динамическими показателями цифрового потребительского поведения, показывая, что инструменты сбора и анализа данных о потребительских предпочтениях повышают точность адаптации маркетинговых стратегий транснациональных компаний к культурной специфике зарубежных рынков [3]. Данный вывод согласуется с представленной выше логикой сочетания статичных и динамических моделей культурного анализа и расширяет ее за счет учета цифровой среды формирования потребительского доверия.

Применительно непосредственно к индустрии косметической продукции эмпирическое подтверждение различия функциональных и символических параметров восприятия бренда, методологически предвосхищающее разграничение, предложенное в настоящей статье, содержится в исследовании О.Б. Ярош, М.В. Плешаковой и О.Ю. Трилицкой: авторы показывают, что конкурентоспособность региональных косметических брендов на российском рынке определяется не только функциональными характеристиками продукции, но и способностью формировать символические основания потребительского доверия, сопоставимые по значимости с практической эффективностью продукта [4].

Совокупность приведенных работ указывает на устойчивую тенденцию отечественной науки к отказу от изолированного применения теоретических моделей культурных различий в пользу их комбинированного использования, охватывающего индексные, коммуникационные и динамические цифровые параметры культурной адаптации. Вместе с тем отраслевая эмпирика применительно к индустрии уходовой косметики в рассмотренных работах остается

фрагментарной и не опирается на статистически проверяемые сопоставления российской и международной аудитории, что определяет научную новизну настоящего исследования.

Цель статьи состоит в раскрытии механизмов влияния культуры на международную стратегию транснациональных компаний и в разработке практического инструментария культурной адаптации на материале индустрии уходовой косметики. Задачи исследования включают систематизацию теоретических моделей культурных различий с точки зрения их прикладной применимости, сравнительный анализ стратегий ведущих компаний отрасли и эмпирическую проверку культурно обусловленных различий потребительского восприятия.

Отраслевой контекст подтверждает значимость культурного фактора для решения поставленной научной проблемы. По данным годового отчета L'Oréal, мировой рынок средств красоты в 2025 году «превысил 290 млрд евро при темпе роста около 3,5%, причем крупнейшей категорией оставался skincare с долей 39% рыночной структуры против 22% у haircare, 17% у декоративной косметики, 14% у парфюмерии и 8% у средств гигиены» [11]. Пространственная структура спроса также демонстрирует культурную неоднородность (см. рисунок 1). Прогноз L'Oréal о появлении к 2030 году свыше 600 млн новых потребителей и увеличении глобального среднего класса на 400 млн человек указывает на то, что международный бизнес сталкивается не с единым спросом, а с множеством потребительских пространств, различающихся по нормам, ритуалам потребления и основаниям доверия к бренду.



Рис. 1. Пространственная структура и перспективы развития глобального рынка косметической продукции

Источник: составлено авторами на основании [11].

Методология и методы исследования.

Методологический аппарат исследования построен на сочетании системного и сравнительного подходов с методами анализа и синтеза, кейс-анализа и эмпирического исследования потребительского восприятия. Обращение к категориальному аппарату международного менеджмента, кросс-культурной коммуникации и теории потребительского поведения обусловлено тем обстоятельством, что ни один из перечисленных подходов, взятый изолированно, не раскрывает полного механизма воздействия культуры на международную стратегию компании.

Эмпирическую базу исследования образуют два массива данных. Первый массив составляют материалы четырех транснациональных компаний индустрии уходовой косметики: L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies. Выбор данных компаний определен тремя критериями: значимой позицией каждой из них на мировом рынке, принадлежностью к различным национальным бизнес-традициям и неодинаковой глубиной культурной адаптации международных стратегий, что делает их сопоставление аналитически продуктивным. Второй массив составляют результаты авторского онлайн-опроса, охватившего 313 респондентов, из которых 188 человек составили российскую выборку и 125 человек – международную выборку, представляющую десять стран.

Сбор данных осуществлялся методом онлайн-анкетирования в январе-марте 2026 года. Критериями включения респондентов в выборку выступали наличие опыта приобретения продукции уходовой косметики в течение периода, предшествующего опросу (примерно двенадцать месяцев), а также страна постоянного проживания, на основании которой респонденты были отнесены к российской либо международной подгруппе. Статистическая значимость межгрупповых различий оценивалась с применением критерия хи-квадрат Пирсона при одной степени свободы ($df = 1$, $N = 313$).

Российская подвыборка формировалась методом случайного отбора через панель онлайн-опросов с квотированием по возрасту и полу в соответствии со структурой активных потребителей категории уходовой косметики. Международная подвыборка формировалась методом целевого отбора через специализированные профессиональные и потребительские онлайн-сообщества, посвященные уходу за кожей, с квотированием по регионам присутствия (Северная Америка, Европа, Азия) для обеспечения минимальной географической разнородности выборки.

Средний объем страновой ячейки в международной подвыборке составил 12–13 респондентов, что недостаточно для статистически надежных страновых сопоставлений; по этой причине анализ международных данных проводился на уровне агрегированной группы «международные респонденты» без детализации по отдельным странам. Применение целевого, а не случайного метода отбора для международной подвыборки создает риск систематического смещения оценок в сторону аудитории с изначально повышенным интересом к теме ухода за кожей. Это могло привести к переоценке значимости символических и ценностных параметров восприятия бренда, в частности натуральности и этической приемлемости, относительно их фактической распространенности в генеральной совокупности потребителей. С учетом данного ограничения результаты сопоставления российской и международной выборок следует рассматривать как индикативные тенденции, требующие подтверждения на выборке большего объема с применением вероятностной схемы отбора, а не как строго репрезентативные оценки генеральной совокупности международных потребителей уходовой косметики.

Инструментарий опроса включал пятибалльную шкалу Лайкерта и был структурирован по трем содержательным блокам: культурные установки респондентов в отношении заботы о себе и телесности, факторы выбора косметического продукта, восприятие моделей бренд-позиционирования. Проверка статистической значимости различий долей между российской ($n = 188$) и международной ($n = 125$) выборками осуществлялась с помощью критерия хи-квадрат Пирсона для таблиц сопряженности 2×2; при ожидаемых частотах в отдельных ячейках менее пяти применялась поправка на непрерывность Йейтса либо точный критерий Фишера.

Результаты проверки статистической значимости межгрупповых различий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты проверки статистической значимости различий между российской (n = 188) и международной (n = 125) выборками по критерию хи-квадрат Пирсона

Параметр	РФ, %	Международная выборка, %	χ^2 (df = 1, N = 313)	p-значение	Значимость
Соответствие продукта типу кожи (skin-type fit)	83,0	84,0	0,06	0,81	не значимо
Понятность состава продукта	64,8	72,0	1,74	0,19	не значимо
Натуральность продукта	36,4	64,0	23,33	менее 0,001	значимо
Этическое позиционирование бренда	21,6	40,0	12,05	менее 0,001	значимо
Маркировка cruelty-free (продукция, не тестируемая на животных)	21,6	44,0	17,39	менее 0,001	значимо

Источник: составлено на основании расчетов авторов.

Отсутствие статистически значимых различий по параметрам соответствия типу кожи и понятности состава продукта позволяет рассматривать данные характеристики как культурно универсальные основания потребительского доверия, устойчивые независимо от принадлежности респондента к российской или международной выборке.

Статистически значимые различия по параметрам натуральности, этического позиционирования и маркировки cruelty-free подтверждают, что символический слой восприятия бренда, в отличие от его функционального ядра, характеризуется выраженной культурной обусловленностью. Ограничение метода целевого отбора международной подвыборки, отмеченное выше, требует интерпретировать величину полученных эффектов, а не только направление различий, с необходимой осторожностью.

Сочетание корпоративного кейс-анализа и эмпирического опроса потребителей методологически оправдано применительно к задачам исследования. Анализ исключительно корпоративных стратегий без обращения к эмпирическим данным о восприятии потребителей мог бы привести к умозрительным выводам, тогда как двухуровневое сопоставление корпоративного и потребительского уровней анализа обеспечивает необходимую полноту исследовательской конструкции.

Результаты исследования и их обсуждение.

Сравнительный анализ корпоративных стратегий позволяет установить, что модели потребительского доверия четырех рассматриваемых компаний выстроены на основании различных теоретических конфигураций культурного влияния и не сводимы к единому объяснительному основанию. Соответствие между теоретическими моделями, эмпирическими индикаторами деятельности компаний и принятыми управленческими решениями систематизировано в таблице 2, составленной на основе сопоставления двух типов данных: теоретических моделей кросс-культурного менеджмента, рассмотренных в разделе обзора литературы, и эмпирических сведений, содержащихся в официальной корпоративной отчетности четырех транснациональных компаний.

Таблица 2

Сопоставление теоретической модели, эмпирического индикатора и управленческого решения компании

Теоретическая модель	Эмпирический индикатор	Управленческое решение компании
Культурный интеллект (Earley, Ang, 2003) [6]	Доля электронной коммерции в структуре продаж свыше 30%	L'Oréal: перенос механизмов верификации доверия в цифровую среду посредством отзывов и раскрытия состава продукта.
Высоко- и низкоконтекстная коммуникация (Hall, 1976)	Параллельное развитие массового и научно-дерматологического позиционирования	Beiersdorf: сочетание бренда NIVEA, формирующего повседневное доверие, с брендами Eucerin и Aquaphor, обеспечивающими экспертную легитимацию.
Индексная модель культурных измерений (Hofstede, 2001) [9]	Устойчивость культурного наследия в коммуникации бренда	Shiseido: культурно укорененная глобальная стратегия при сохранении чувствительности к региональной специфике рынков.
Институциональная легитимация и доверие (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997)	Престижное позиционирование и прозрачность состава ингредиентов	The Estée Lauder Companies: портфель престижных брендов с оборотом свыше 15,6 млрд долл.

Источник: составлено авторами на основании источников [5–7; 9; 11–14].

Обращаясь к отдельным кейсам, необходимо отметить, что компания L'Oréal по итогам 2025 года достигла продаж в размере 44,05 млрд евро, при этом подразделение дерматологической косметики обеспечило 7,2 млрд евро выручки при темпе роста 5,5%, а доля электронной коммерции превысила 30% совокупных продаж группы [11]. Указанная динамика находит теоретическое объяснение в рамках концепции культурного интеллекта: легитимация бренда в данном случае формируется не централизованной рекламной коммуникацией, а децентрализованными механизмами цифрового доверия – потребительскими отзывами, пользовательским контентом и объяснением состава продукта, что подтверждает смещение центра принятия решений о покупке от бренда к сообществу потребителей.

Компания Beiersdorf в 2024 году зафиксировала продажи на уровне 9,85 млрд евро при органическом росте 6,5%, из которых бренд NIVEA обеспечил 5,6 млрд евро, а совокупная выручка дерматологических брендов Eucerin и Aquaphor составила 1,4 млрд евро при росте 10,6% [5]. Параллельное развитие двух коммуникационных регистров – повседневного и научно-экспертного – соответствует логике высоко- и низкоконтекстной коммуникации Э. Холла: массовый бренд апеллирует к низкоконтекстной ясности сообщения, ориентированной на быстрое и однозначное восприятие, тогда как дерматологические линии выстраивают доверие через высококонтекстную экспертную аргументацию, требующую от потребителя более глубокого вовлечения в содержание коммуникации.

Стратегия компании Shiseido демонстрирует модель культурно укорененного глобального бренда, опирающегося на японское наследие представлений о здоровье кожи при сохранении чувствительности к региональной специфике зарубежных рынков присутствия, что согласуется с положением индексной модели Г. Хофстеде об устойчивости культурно обусловленных практик даже в условиях глобализации бренд-коммуникации [12]. The Estée Lauder Companies, зафиксировав по итогам финансового 2025 года чистую выручку категории Skin Care на уровне 6,96 млрд долл. при снижении на 12% относительно предыдущего периода, преимущественно за счет ослабления продаж брендов Estée Lauder и La Mer [13] в канале travel retail и на рынке Китая, формирует принципиально иную логику доверия, основанную на престижном позиционировании, эмоциональной притягательности бренда и прозрачности состава ингредиентов, что соответствует институциональному механизму легитимации,

описанному в работах Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [14]. Сопоставление четырех кейсов дает основание утверждать, что конкурентоспособность транснациональной компании в культурно чувствительных категориях потребительского рынка обеспечивается не единой универсальной формулой доверия, а управленчески выверенным сочетанием глобального бренд-ядра, научной экспертизы, локальной релевантности коммуникации и адаптивной формы легитимации, специфичной для конкретного рынка. Результаты эмпирического опроса потребителей структурно согласуются с рассмотренными корпоративными кейсами и подтверждают выявленную теоретическую закономерность на уровне индивидуального восприятия. Как показано в таблице 1, базовые функциональные параметры продукта – соответствие типу кожи и понятность состава – не демонстрируют статистически значимых межкультурных различий ($\chi^2 = 0,06$, $p = 0,81$ и $\chi^2 = 1,74$, $p = 0,19$ соответственно), что подтверждает существование универсального функционального ядра потребительского доверия, устойчивого к культурному контексту. По результатам проведенного авторского опроса, значимость отзывов и цифровой верификации заявленных свойств продукта отметили 68,2% российских и 76,0% международных респондентов; различие между долями статистически значимо по критерию хи-квадрат Пирсона ($p < 0,05$). Показанное распределение содержательно согласуется с наблюдаемым ростом доли электронной коммерции в структуре продаж L'Oréal и позволяет рассматривать цифровое доверие как самостоятельный, эмпирически подтверждаемый параметр восприятия бренда, значимость которого сохраняется независимо от культурной принадлежности потребителя, хотя и с разной степенью выраженности.

Напротив, символические параметры восприятия продукта демонстрируют статистически значимые межгрупповые различия. Натуральность продукта как значимый критерий выбора отметили 36,4% российских респондентов против 64,0% международных ($\chi^2 = 23,33$, $p < 0,001$), этическое позиционирование бренда – 21,6% против 40,0% ($\chi^2 = 12,05$, $p < 0,001$), маркировку cruelty-free – 21,6% против 44,0% ($\chi^2 = 17,39$, $p < 0,001$). Данное распределение позволяет реконструировать две различающиеся конфигурации потребительского доверия. Российская аудитория демонстрирует преимущественно утилитарную модель, в основании которой лежат практическая эффективность продукта, ясность состава, ценовая доступность и подтвержденная дерматологической экспертизой надежность. Международная аудитория формирует более многослойную модель доверия, дополняющую функциональную надежность выраженным запросом на натуральность, этическую приемлемость производства и ритуализированный, неагрессивный тон бренд-коммуникации.

Установленное различие имеет непосредственное значение для практики формирования международной стратегии транснациональной компании. Стратегия, построенная исключительно на функциональной аргументации, сопряжена с риском несоответствия ожиданиям аудитории, для которой натуральность и этическая приемлемость составляют неотъемлемый элемент восприятия бренда. Вместе с тем стратегия, избыточно насыщенная символическими и ритуальными смыслами при недостаточном функциональном обосновании, утрачивает убедительность для аудитории, ориентированной на практическую пользу и ценовую доступность. Из совокупности приведенных эмпирических данных следует принципиальный вывод: эффективность международной стратегии в культурно чувствительной категории уходовой косметики определяется не выбором между стандартизацией и локализацией как взаимоисключающими альтернативами, а их управленчески выверенным сочетанием, при котором универсальное функциональное ядро продукта дополняется гибкой, культурно обусловленной настройкой коммуникационного и символического слоя бренда.

Опираясь на данный вывод, представляется целесообразным систематизировать выявленные закономерности в виде прикладной модели принятия решений, включающей восемь последовательных этапов кросс-культурной адаптации продукта (рисунок 2).

Теоретическая основа модели. Этапы 1–4 предложенной модели, а именно идентификация рынка, определение функционального ядра, культурная диагностика и стратегический выбор, сформированы на основе концептуального аппарата классических теорий кросс-культурного менеджмента, рассмотренных в разделе обзора литературы настоящей статьи. К числу таких

теорий относятся модель культурных измерений Г. Хофстеде, теория высоко- и низкоконтекстной коммуникации Э. Холла, модель институциональной легитимации Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тёрнера, а также концепция культурного интеллекта П. Эрли и С. Анг.

Эмпирическая основа модели. Этапы 5–8, включающие системное согласование, цифровую верификацию, техническую экспертизу и пилотное внедрение, разработаны на основе эмпирического анализа корпоративных стратегий четырёх транснациональных компаний – L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies, – а также результатов авторского эмпирического исследования с участием 313 респондентов, статистическая значимость межгрупповых различий которого проверялась с применением критерия хи-квадрат Пирсона.

Практическая применимость предложенной модели не ограничивается деятельностью крупных транснациональных брендов и распространяется на контрактных производителей, работающих по модели private label – производства продукции под торговой маркой заказчика – и предоставляющих партнерам сопровождение полного цикла разработки продукта для различных культурных сегментов международного рынка. Данное обстоятельство расширяет прикладную значимость исследования за пределы стратегического управления брендом и включает в сферу его применения операционные аспекты международного производства косметической продукции.



Рис. 2. Прикладная модель принятия решений:
8 этапов кросс-культурной адаптации продукта

Источник: составлено авторами на основании [1–14].

Заключение: выводы, авторский вклад и ограничения исследования.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, влияние культуры на международный бизнес носит многоуровневый характер и одновременно затрагивает потребительское восприятие, механизмы доверия, коммуникацию и стратегический выбор транснациональной компании, что подтверждается как результатами сравнительного анализа корпоративных стратегий четырех компаний, так и данными эмпирического опроса потребителей.

Во-вторых, ни одна из рассмотренных кросс-культурных моделей – Хофстеде, Холла, Тромпенаарса и Хэмпден-Тернера, GLOBE, а также концепция культурного интеллекта – не обладает самодостаточной объяснительной силой применительно к отрасли уходовой косметики; наибольшая аналитическая продуктивность достигается их комбинированным применением с учетом отраслевой специфики, что продемонстрировано в таблице сопоставления теоретических моделей с эмпирическими индикаторами и управленческими решениями компаний L'Oréal, Beiersdorf, Shiseido и The Estée Lauder Companies.

В-третьих, базовые функциональные параметры продукта – соответствие типу кожи и понятность состава – статистически не различаются между российской ($n = 188$) и международной ($n = 125$) выборками ($\chi^2 = 0{,}06$, $p = 0{,}81$ и $\chi^2 = 1{,}74$, $p = 0{,}19$ соответственно) и могут рассматриваться как культурно универсальное ядро потребительского доверия, устойчивое независимо от культурного контекста аудитории.

В-четвертых, символические параметры восприятия – натуральность продукта, этическое позиционирование бренда и маркировка cruelty-free – статистически значимо различаются между выборками ($\chi^2 = 23{,}33$; $\chi^2 = 12{,}05$; $\chi^2 = 17{,}39$ соответственно, во всех случаях $p < 0{,}001$), что подтверждает культурную обусловленность именно символического, а не функционального слоя восприятия бренда.

В-пятых, эффективность международной стратегии в категории уходовой косметики определяется не противопоставлением стандартизации и локализации как взаимоисключающих альтернатив, а их управленчески выверенным сочетанием – сохранением универсального функционального ядра продукта при гибкой культурно обусловленной настройке коммуникационного и символического слоя бренда.

В-шестых, предложенная восьмиэтапная модель принятия решений переводит требование культурной адаптации из плоскости общего теоретического постулата в последовательность операциональных управленческих шагов, применимых как в стратегическом брендинге, так и в контрактном производстве по модели private label.

Авторский вклад состоит в четырех взаимосвязанных результатах. Во-первых, осуществлена систематизация теоретических моделей культурных различий применительно к отрасли уходовой косметики с явным указанием границ применимости каждой модели. Во-вторых, разработана система аналитических критериев сравнения стратегий культурной адаптации транснациональных компаний, включающая параметры коммуникации, продукта, упаковки, страны происхождения и степени локализации. В-третьих, получено статистически подтвержденное разграничение универсальных и культурно обусловленных параметров потребительского восприятия на основе критерия хи-квадрат Пирсона с указанием точных значений статистики и уровней значимости. В-четвертых, создана восьмиэтапная модель принятия решений по культурной адаптации международной стратегии, ориентированная на практическое применение как крупными транснациональными брендами, так и контрактными производителями.

Ограничения исследования требуют явного признания при интерпретации полученных результатов. Международная подвыборка ($n = 125$) сформирована методом целевого, а не случайного отбора через специализированные онлайн-сообщества, что создает риск систематического смещения оценок в сторону аудитории с изначально повышенным интересом к теме ухода за кожей и не позволяет распространять полученные оценки на генеральную совокупность международных потребителей без дополнительной проверки на вероятностной выборке большего объема. Средний объем страновой ячейки международной подвыборки

(12–13 респондентов на страну) оказался недостаточным для статистически надежных сопоставлений на уровне отдельных стран, вследствие чего анализ ограничен агрегированным уровнем «российская выборка – международная выборка».

Кейс-анализ ограничен четырьмя транснациональными компаниями и не охватывает региональных и локальных игроков рынка уходовой косметики, что сужает возможности обобщения выявленных закономерностей на отрасль в целом. Кроме того, эмпирические данные опроса фиксируют декларируемые предпочтения респондентов, а не фактическое покупательское поведение, что создает известный разрыв между установками и реальными решениями о покупке, характерный для данного типа исследований.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением объема и повышением репрезентативности международной выборки за счет применения вероятностных схем отбора, включением дополнительных сегментов индустрии уходовой косметики (декоративная косметика, парфюмерия) и эмпирической проверкой предложенной восьмиэтапной модели на конкретных региональных кейсах внедрения продукта, что позволит верифицировать ее прикладную состоятельность за пределами материала настоящего исследования.

Библиографический список к главе 2

1. Антимонова, О. Н. Влияние культурных различий на интерпретацию сообщений в глобальных командах: когнитивные искажения и стратегии их минимизации / О. Н. Антимонова, М. С. Бондаренко, И. И. Скачкова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 8 (107). – С. 152–157. – DOI 10.24412/2500–1000–2025–8-152–157.

2. Емельянчикова, Е. А. Адаптация маркетинговых стратегий для различных культурных и языковых рынков / Е. А. Емельянчикова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10 (128). – С. 121–127. – DOI 10.24412/2411–0450–2025–10–121–127.

3. Ягнюк, И. М. Возможности цифровых технологий в преодолении барьеров кросс-культурного маркетинга / И. М. Ягнюк, В. Ю. Лунина, А. В. Меркулова // Научный электронный журнал. – 2025. – DOI 10.5281/zenodo.17081539.

4. Ярош, О. Б. Перспективы развития рынка региональных косметических брендов / О. Б. Ярош, М. В. Плешакова, О. Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 6–1. – С. 208–220.

5. Beiersdorf AG. Annual Report 2024. – Hamburg : Beiersdorf AG, 2025. – URL: https://www.beiersdorf.com/investor-relations (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

6. Earley, P. C. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures / P. C. Earley, S. Ang. – Stanford, CA : Stanford University Press, 2003. – 379 p.

7. Hall, E. T. Beyond Culture / E. T. Hall. – New York : Anchor Books, 1976. – 298 p.

8. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan [et al.]. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2004. – 818 p.

9. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001. – 596 p.

10. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – New York : McGraw Hill Professional, 2010. – 576 p.

11. L'Oréal. Rapport Annuel 2025. – Paris : L'Oréal, 2026. – URL: https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2025/ (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

12. Shiseido Company, Limited. Integrated Report / Annual Report. – Tokyo : Shiseido, 2025. – URL: https://corp.shiseido.com/en/ir/library/ (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

13. The Estée Lauder Companies Inc. Annual Report. – New York : The Estée Lauder Companies Inc., 2025. – URL: https://www.elcompanies.com/en/our-company/annual-report (date of access: 16.07.2026). – Текст : электронный.

14. Trompenaars, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – New York : McGraw-Hill, 1997. – 274 p.

ГЛАВА 3

DOI 10.31483/r-170300

Ерыгин Юрий Владимирович
Ерыгина Лилия Викторовна
Шумаков Федор Павлович

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация: *отмечено влияние уровня инновационной активности стран на их экономическое развитие. Проведен анализ инновационных показателей стран из «Глобального инновационного индекса – 2025», представленного Всемирной организацией интеллектуальной собственности. Отмечено, что главными показателями, определяющими положение той, или иной страны в вышеуказанном документе, являются показатели, характеризующие инновационную среду. Выявлено, что на сегодняшний день отсутствует эффективная система управления и имеется недостаточное влияние «инновационной среды» на инновационное и экономическое развитие территории. Приведены результаты регрессионной статистики и дисперсионного анализа, показателей паспортов инновационной активности некоторых регионов страны. С целью оценки эффективности применяемых инструментов формирования и управления «инновационной средой» проведен анализ реализуемых Программ инновационного развития (далее ПИР). По результатам анализа реализуемых ПИР, и исходя из предложенного понимания содержания, структуры и источников формирования инновационного потенциала региона, предложенных в работе, сформулированы принципы, составляющие концепцию формирования ПИР.*

Ключевые слова: *инновационная среда, инновационный потенциал, программа инновационного развития, регион, инновационная активность.*

Abstract: *the study highlights the impact of a nation's level of innovation activity on its economic development. An analysis was conducted on innovation indicators from the Global Innovation Index 2025, published by the World Intellectual Property Organization. It is noted that the primary factors determining a country's standing in this index are those that characterize its innovation environment. The research reveals that, currently, an effective management system is absent, and the effect of innovation environment on the innovation-driven and economic development of a given territory is insufficient. The paper presents the results of regression statistics and analysis of variance (ANOVA) applied to data from the innovation activity profiles of several regions within the country. To evaluate the effectiveness of the tools used to shape and manage the innovation environment, an analysis of existing Innovation Development Programs (IDPs) was carried out. Based on this analysis-and drawing upon the study's proposed conceptualization of the content, structure, and sources of a region's innovation potential-a set of principles has been formulated to serve as the foundation for developing such IDPs.*

Keywords: *innovation environment, innovation potential, innovation development program, region, innovation activity.*

В настоящее время уровень инновационной активности государств во многом определяет и уровень их экономического развития. Это подтверждается показателями «Глобального инновационного индекса – 2025» (далее Рейтинг 2025 года), представленного Всемирной организацией интеллектуальной собственности (таблица 1) [16; 18; 20–22].

Таблица 1

Показатели «Глобального инновационного индекса – 2025» (фрагмент)

Государства Показатели	США	Китай	Германия	Франция	Индия	Российская Федерация
ВВП (паритет покупательной способности) на душу населения за 2025 год, долл.	89 991	29 352	74 004	66 276	11 789	50 255
Рост ВВП, %.	2,12	4,96	0,24	0,93	7,62	0,98
Расходы на НИОКР (данные за 2024 год), долл.	781,8 млрд.	785,9 млрд.	132,2 млрд.	65,8 млрд.	75,7 млрд.	38,1 млрд.
Затраты на исследования и разработки в % от ВВП	3,4 (за 2023 год)	нет данных	3,2 (за 2023 год)	2,2 (за 2023 год)	нет данных	0,9 (за 2024 год)
Расходы на НИОКР в % ВВП страны, %.	3,5	2,7	3,1	2,2	0,7	0,9
Примеры документов и (или) органы, регулирующие инновационное развитие страны	Закон	*План*	Стратегия	Закон	Совет	Указ Президента Российской Федерации
Уровень в «Рейтинге 2025 года»	3	10	11	13	38	60

Так, согласно Рейтингу 2025 года, доля ВВП на душу населения в таких странах, как США (89 991), Германия (74 004) и Франция (66 276) выше, чем в России (50 255) и значительно выше, чем в Индии (11 789) и Китае (29 352). Не в последнюю очередь, это связано с большей долей затрат на исследования и разработки (в % от ВВП) в этих государствах. Кроме того, во всех пяти вышеупомянутых странах, имеются официальные, принятые на государственном уровне, документы, регламентирующие действия данных государств по вопросам поддержки инновационного развития.

По эффективности инновационной деятельности, государства из Рейтинга 2025 года подразделяют на 4 группы. Некоторыми из таких стран, в частности, являются:

− страны «с высоким уровнем дохода» – Швейцария, Швеция, Израиль;

− страны «с уровнем дохода выше среднего» – Китай, Таиланд, Индонезия;

− страны «с уровнем дохода ниже среднего» – Индия, Вьетнам, Иордания;

− страны «с низким уровнем дохода» – Руанда, Малави, Бурунди.

Отдельно хотелось бы выделить государства, занимающие лидирующие позиции в Рейтинге 2025 года и привести их показатели, характеризующие инновационную среду. В таблице 2 представлены такие показатели для первых десяти стран Рейтинга 2025 года [16].

Таблица 2

Первые десять стран мира по уровню развития экономики
(согласно Рейтингу 2025 года)

№ п/п	Страна	Место в Рейтинге 2025 года	Показатели инновационной среды, согласно Рейтингу 2025 года
1.	Швейцария	1-е из 139	- результаты творческой деятельности; - человеческий капитал
2.	Швеция	2-е из 139	- уровень развитости бизнеса; - число исследователей; - валовые расходы на НИОКР; - доля высококвалифицированных специалистов
3.	США	3-е из 139	- объем венчурных инвестиций; - валовые расходы на НИОКР; - глобальные корпоративные инвесторы в НИОКР; - НИОКР, сделанные предприятиями
4.	Республика Корея	4-е из 139	- человеческий капитал и исследования; - общие расходы на НИОКР
5.	Сингапур	5-е из 139	- результаты творческой деятельности; - лидер по инновационным ресурсам среди стран; - экономика с наибольшим числом показателей «Глобального инновационного индекса – 2025»
6.	Соединенное Королевство	6-е из 139	- одна из трех ведущих экономик в Европе (третье место после Швейцарии и Швеции); - вхождение десятку ведущих стран по среднему уровню взаимодействия университетов с промышленностью и международному сотрудничеству
7.	Финляндия	7-е из 139	- качественная инновационная инфраструктура
8.	Нидерланды	8-е из 139	- результаты творческой деятельности
9.	Дания	9-е из 139	- численность институтов; - доступ к информационно-коммуникационным технологиям
10.	Китай	10-е из 139	- лидерство по числу патентных заявок, - наибольшее число инновационных кластеров среди первых ста стран Рейтинга 2025 года

Анализ данных, представленных в таблицах 1 и 2, позволяет сделать вывод о том, что основными показателями, которые определяют положение той, или иной страны в Рейтинге 2025 года являются показатели, характеризующие инновационную среду. Несмотря на то, что Россия не находится в числе стран-лидеров Рейтинга 2025 года, занимая 60 место из 139 стран, тем не менее сегодня инновационному развитию уделяется очень большое внимание со стороны руководства государства и уже сейчас наметилась тенденция к росту. В связи с этим существует потенциал изменения позиции России в Рейтинге 2025 года в лучшую сторону. В частности, о наличии инновационной активности и ее дальнейшем потенциале к росту свидетельствуют такие показатели, как темп роста ВВП, в процентном выражении, расходы на НИОКР, а также затраты на исследования и разработки в процентах от ВВП. Так, в 2025 году темп роста ВВП составил 0,98%, что превышает данный показатель, например, таких стран, как Венгрия (0,41%), Словакия (0,81%), Финляндия (0,17%), Франция (0,93%) и других [15–17; 19; 21–25]. Таким образом, данные, представленные в Рейтинге 2025 года, также позволяют сделать вывод о роли «инновационной среды» в инновационном развитии государства.

Аналогичный вывод может быть сделан по данным Паспортов инновационной активности регионов (далее Паспорт), разработанных «Ассоциацией инновационных регионов России» (АИРР), где в общее число показателей включены преимущественно те, что характеризуют состояние «инновационной среды» [10–14]. Для оценки роли «инновационной среды» регионов в их инновационном развитии, в ходе исследования был проведен анализ

показателей Паспортов, включающих более десяти показателей, характеризующих состояние внешней «инновационной среды». Некоторыми из показателей Паспортов являются:

− удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций, в процентном выражении;

− удельный вес малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, в общем числе малых предприятий, в процентном выражении;

− удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, в процентном выражении;

− объем поступлений от экспорта технологий по отношению к ВРП;

− число созданных передовых производственных технологий по отношению к численности экономически активного населения;

− удельный вес занятых в высокотехнологичных и среднетехнологичных видов деятельности в общей численности занятых в экономике региона;

− число аспирантов и докторантов на 100 тыс. чел.;

− количество зарегистрированных патентов в штуках, в том числе в России;

− государственные расходы на образование относительно валового регионального продукта, в процентном выражении;

− удельный вес затрат на НИОКР финансируемых за счет собственных средств организаций, в процентном выражении;

− количество научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро, и научных центров;

− количество высших учебных заведений;

− число выпускников;

− региональные стратегии и программы развития инновационной и инвестиционной деятельности;

− органы исполнительной власти, в ведении которых находится инновационное развитие региона [10–14].

При этом среди данных показателей нет таких, которые характеризуют конкретные предприятия. Для установления влияния данных показателей на экономический рост регионов и соответственно, подтверждения сделанного вывода о влиянии «инновационной среды» на инновационное развитие регионов, в ходе исследования проведен статистический анализ, позволяющий оценить их влияние на ВРП рассматриваемых регионов. В ходе анализа были рассмотрены данные по двадцати трем регионам России, а именно тринадцать показателей инновационной активности этих регионов. В таблице 3 приведены данные показатели по представленным регионам [10–14].

Таблица 3

Показатели Паспортов инновационной активности некоторых регионов Российской Федерации

Регион Показатель	Иркутская область	Республика Татарстан	Алтайский край	Пермский край	Красноярский край
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ВРП, млрд. руб.	907,4	1671,4	447,9	967,858	1423
ВРП в расчете на одного занятого в экономике региона	802,9	756	419,4	753,23	440,99
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе организаций, %	5,5	18,9	11,1	9,8	8,4

Окончание таблицы 3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Удельный вес малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, в общем числе малых предприятий, %	9,89	9,89	13	9,89	3,7
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %	1,6	20,5	4,3	9,4	8,2
Число передовых производственных технологий по отношению к численности экономически активного населения (рубли/ВРП)	31	37	1	24	17,06
Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВРП, в %	17,5	19,2	19,6	29,1	15,6
Внутренние затраты на исследование и разработки в процентах от ВРП, %	0,5	0,73	0,46	1,21	1,07
Число аспирантов и докторантов на 100 тыс. чел.	89,3	107	56	194,08	85
Количество зарегистрированных патентов в шт. в том числе в РФ	303	940	284	505,63	505,63
Удельный вес затрат на НИОКР финансируемых за счет собственных средств организаций, %	13	30	52,8	19,04	33
Количество научно-исследовательских институтов	21	50	15	3	45,00
Количество ВУЗов	34	61	33	25	48
Число выпускников	12628	11463	3200	15386,45	8548
Органы исполнительной власти, отвечающие за инновационное развитие субъекта РФ	1	1	0	0	0

Результаты проведенного регрессионного анализа показали, что значение коэффициента детерминации (Нормированный «R^2») составило 0,151758963185437, что позволяет говорить о низком влиянии проанализированных показателей на валовой региональный продукт

данных регионов. По величине «P-значение» (англ. P-value) практически все рассмотренные показатели являются статистически не значимыми, за исключением второго.

В этих условиях требуется понять, в чем заключается проблема. Либо необходимо пересмотреть состав показателей, что представляется маловероятным вследствие того, что представленные показатели достаточно полно характеризуют инновационную среду. Либо отсутствует эффективная система управления и, как следствие, недостаточное влияние «инновационной среды» на инновационное и экономическое развитие территории.

Для подтверждения влияния «инновационной среды» на инновационный потенциал продуктов, производимых на анализируемых территориях, была также осуществлена декомпозиция инновационного потенциала продукта. Полученная в результате декомпозиции структура инновационного потенциала позволила сделать вывод о том, что инновационный потенциал продукта формируется, как за счет инновационного потенциала предприятий, осуществляющих производство данных продуктов, так и за счет инновационного потенциала внешней среды, которая может быть представлена региональным, федеральным и международным уровнями [20]. В связи с этим, полагаем, что отсутствует эффективная система управления и недостаточное влияние «инновационной среды» на инновационное и экономическое развитие территории. Для оценки эффективности используемых инструментов формирования и управления «инновационной средой» были проанализированы существующие Программы инновационного развития (далее ПИР), как отраслевые, так и региональные. Это связано с тем, что ПИР сегодня получили широкое распространение, как в России, так и в мировой практике. Кроме того, функционирование ПИР регламентировано на Законодательном уровне. Так, в соответствии с пунктом 32 статьи 3 Федерального Закона от 28.06.2014 №172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее Закон) под «государственной программой субъекта России понимается документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решение задач социально-экономического развития субъекта России» [1]. Также, согласно ГОСТ Р 54147–2010 «Национальный стандарт Российской Федерации. Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения», инновационная программа, являясь элементом стратегического планирования, представляет собой комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления, обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологий) [18]. Сегодня ПИР приняты и реализуются в таких регионах, как Тверская область, Ненецкий автономный округ, Вологодская, Калужская, Оренбургская, Нижегородская области, Республика Карелия и Республика Татарстан, а также во многих других субъектах России. Цели реализации ПИР в вышеупомянутых регионах представлены в таблице 4 [2–9].

Таблица 4

Цель реализации Программы инновационного развития
в зависимости от региона реализации

№ п/п	Регион реализации	Цель реализации
1	*2*	*3*
1.	Тверская область	Сформировать условия для ускоренного социально-экономического развития
2.	Ненецкий автономный округ	Достичь высокой цифровой зрелости основных отраслей экономики, социальной сферы
3.	Вологодская область	Достичь к 2030 году значения удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации, до 15 процентов (одна из целей)
4.	Калужская область	Сформировать условия для развития субъектов малого и среднего предпринимательства

Окончание таблицы 4

1	*2*	*3*
5.	Оренбургская область	Обеспечить устойчивый рост экономики и совершенствовать систему управления социально-экономическим развитием области
6.	Нижегородская область	Сформировать эффективную инфраструктуру поддержки промышленности
7.	Республика Карелия	Программа направлена на достижение национальной цели развития РФ на период до 2030 года – достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство
8.	Республика Татарстан	Обеспечить стабильность в социально-экономическом отношении, а также развитие экономики Республики Татарстан

Главной целью ПИР, как правило, является достижение инновационных целей и решение задач развития регионов в социально-экономическом отношении. В то же время, в каждом регионе цель реализации ПИР конкретизирована и имеет свои особенности. При значительном количестве положительных сторон, которыми обладают рассмотренные в ходе исследования ПИР, в результате их анализа были выделены некоторые недостатки. В частности, мероприятия ПИР часто направлены на поддержку отдельных направлений научно-технологического развития и не обладают свойством комплексности, что не позволяет решить задачу эффективного распределения ограниченных ресурсов между данными направлениями. То есть, не решается задача формирования портфеля инновационных проектов, поддерживаемых программой инновационного развития. Кроме того, в некоторых рассмотренных ПИР отсутствует увязка между их мероприятиями и потребностями в восполнении недостающих элементов экономического потенциала реализуемых инновационных проектов, в том числе комплексное закрытие «структурных дыр» по каждому отдельному проекту, а также ряд других недостатков. Полагаем, что мероприятия ПИР, формируемые в ходе ее реализации, должны обеспечивать поддержку осуществления конкретных инновационных проектов в субъекте России и обеспечивать, как коммерческую эффективность проектов, так и бюджетный эффект (далее БЭ) ПИР в целом. Мероприятия ПИР должны быть направлены на создание условий и возможностей осуществления не только существующих проектов, но и проектов, определяющих экономическое развитие региона на перспективу. Если регион создает условия для реализации проектов, то необходимо, как определение перечня мероприятий, так и институтов, их обеспечивающих.

На основании анализа представленных программ инновационного развития была предложена «Концепция формирования программы инновационного развития региона». На основе результатов анализа реализуемых ПИР, а также исходя из предложенного понимания содержания, структуры и источников формирования инновационного потенциала региона, предложенных в работе, были сформулированы следующие принципы, составляющие концепцию формирования ПИР (далее Принципы).

Принципы концепции включают в себя:

1) принцип комплексности ПИР и оптимальности портфеля инновационных проектов, включаемых в ПИР для поддержки со стороны региона;

2) принцип увязки мероприятий ПИР с необходимостью ликвидации «структурных дыр» по включенным в нее инновационным проектам;

3) принцип обязательной ликвидации всех «структурных дыр» (далее СД) в рамках каждого проекта, включаемого в ПИР;

4) принцип обеспечения коммерческой эффективности и бюджетного эффекта от реализации проектов и ПИР в целом;

5) принцип наличия и соответствия компетенций объектов инновационной инфраструктуры региона целям, задачам и мероприятиям реализации ПИР.

Раскроем содержание предложенных Принципов.

Принцип комплексности ПИР и оптимальности портфеля инновационных проектов, включаемых в ПИР для поддержки со стороны региона подразумевает, что ПИР должна быть направлена не на реализацию отдельных направлений и проектов, а должна основываться на анализе всех допустимых инновационных проектов с целью последующего включения в ПИР проектов, отвечающих принятому критерию оптимальности, что обеспечивает решение задачи наиболее эффективного распределения ограниченных бюджетных ресурсов. Принцип увязки мероприятий ПИР с необходимостью ликвидации «структурных дыр» по включенным в нее инновационным проектам, а также принцип обязательной ликвидации всех «структурных дыр» в рамках каждого проекта, включаемого в ПИР, направлены на формирование комплекса мероприятий ПИР, обеспечивающих ликвидацию «СД» как в рамках каждого проекта, с целью достижения требуемого уровня экономического потенциала для его реализации, так и по ПИР в целом. Принцип обеспечения коммерческой эффективности и бюджетного эффекта от реализации проектов и ПИР в целом. Данный принцип предполагает включение в ПИР инновационных проектов, обеспечивающих коммерческую эффективность. Кроме того, данный принцип связан с необходимостью обеспечения бюджетного эффекта от реализации ПИР в целом, что обуславливает его использование в качестве критерия при формировании портфеля проектов, включаемых в ПИР. Принцип наличия и соответствия компетенций объектов инновационной инфраструктуры региона целям, задачам и мероприятиям реализации ПИР. Принцип предусматривает, что должны уже иметься в наличии, либо быть вновь созданы институты, которые обязаны обеспечивать реализацию мероприятий ПИР с минимальными затратами и в установленные сроки.

Реализация предложенных принципов требует разработки соответствующих методических инструментов формирования ПИР, отвечающих их основным положениям.

Библиографический список к главе 3

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон №172-ФЗ: принят Государственной думой 28 июня 2014 года: одобрен Советом Федерации 25 июня 2024 года // КонсультантПлюс. – 2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 30.09.2026). – Текст : электронный.

2. О государственной программе Тверской области «Эффективное развитие экономики, инвестиционной и предпринимательской среды Тверской области» : постановление Правительства Тверской области от 22.01.2024 №16-пп (с изменениями на 28.05.2026). – URL: https://docs.cntd.ru/document/407079295 (дата обращения: 01.10.2026). – Текст : электронный.

3. Об утверждении региональной программы «Цифровая трансформация Ненецкого автономного округа» : постановление Администрации Ненецкого Автономного округа от 16.12.2021 №338-п (с изменениями на 11.04.2023) (в ред. постановлений администрации Ненецкого автономного округа от 23.11.2022 №318-п, от 11.04.2023 №118-п). – URL: https://docs.cntd.ru/document/578009951 (дата обращения: 01.10.2026). – Текст : электронный.

4. О государственной программе «Экономическое развитие Вологодской области» : постановление Правительства Вологодской области от 24.12.2019 №1300 (с изменениями на 17.09.2026). – URL: https://docs.cntd.ru/document/561694689 (дата обращения: 03.10.2026). – Текст : электронный.

5. Об утверждении государственной программы Калужской области «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» : постановление Правительства Калужской области от 08.02.2019 №89 (с изменениями на 16.01.2024). – URL: https://docs.cntd.ru/document/553253648 (дата обращения: 03.10.2026). – Текст : электронный.

6. Об утверждении государственной программы «Экономическое развитие Оренбургской области» : постановление Правительства Оренбургской области от 25.12.2018 №888-пп (с изменениями на 30.06.2026). – URL: https://docs.cntd.ru/document/550349342 (дата обращения: 03.10.2026). – Текст : электронный.

7. Об утверждении государственной программы Нижегородской области «Развитие промышленности и инноваций Нижегородской области» : постановление Правительства Нижегородской области от 30.04.2014 №297 (с изменениями на 27.03.2026). – URL: https://docs.cntd.ru/document/465510701 (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

8. Об утверждении государственной программы Республики Карелия «Экономическое развитие и инновационная экономика» : постановление Правительства Республики Карелия от 03.03.2014 №49-П (с изменениями на 18.03.2025). – URL: https://docs.cntd.ru/document/919511285 (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

9. Об утверждении государственной программы Республики Татарстан «Экономическое развитие и инновационная экономика Республики Татарстан» : постановление Кабинета министров Республики Татарстан от 31.10.2013 №823 (с изменениями на 14.09.2026). – URL: https://docs.cntd.ru/document/463305855 (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

10. Паспорт инновационной активности региона. Иркутская область / Ассоциация инновационных регионов России (АИРР). – URL: https://i-regions.ru/images/regions/Irkutsk.pdf?ysclid=mvdcjsn2c2972597120 (дата обращения: 07.10.2026). – Текст : электронный.

11. Паспорт инновационной активности региона. Республика Татарстан / Ассоциация инновационных регионов России (АИРР). – URL: https://i-regions.ru/images/regions/Tatarstan.pdf?ysclid=mvdc1n0rgn660348898 (дата обращения: 07.10.2026). – Текст : электронный.

12. Паспорт инновационной активности региона. Алтайский край / Ассоциация инновационных регионов России (АИРР). – URL: https://i-regions.ru/images/regions/Altay.pdf (дата обращения: 07.10.2026). – Текст : электронный.

13. Паспорт инновационной активности региона. Пермский край / Ассоциация инновационных регионов России (АИРР). – URL: https://i-regions.ru/images/regions/Perm.pdf?ysclid=mvlthlqbwc372916288 (дата обращения: 09.10.2026). – Текст : электронный.

14. Паспорт инновационной активности региона. Красноярский край / Ассоциация инновационных регионов России (АИРР). – URL: https://i-regions.ru/images/regions/Kk.pdf?ysclid=mvdcoqqznj879876146 (дата обращения: 10.10.2026). – Текст : электронный.

15. ВВП (ППС) по странам (2025) МВФ // Ворлдометр. – URL: https://www.worldometers.info/ru/%D0%B2%D0%B2%D0%BF/%D0%B2%D0%B2%D0%BF-%D0%BF%D0%BE-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BC/?source=imf&region=worldwide&year=2025&metric=ppp (дата обращения: 11.10.2026). – Текст : электронный.

16. Глобальный инновационный индекс 2025: резюме / Всемирная организация интеллектуальной собственности (WIPO). – URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo-pub-2000–2025-exec-ru-global-innovation-index-2025.pdf (дата обращения: 13.10.2026). – Текст : электронный.

17. ГОСТ Р 54147–2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: принят и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 года №901-ст: введен впервые: дата введения 2011–09–01 / разработан Научно-техническим центром «Интек» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – 2010. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200084631 (дата обращения: 13.10.2026). – Текст : электронный.

18. Затраты на исследования и разработки в процентах от ВВП, % / Европейская экономическая комиссия ООН (UNECE). – URL: https://w3.unece.org/SDG/ru/Indicator?id=123 (дата обращения: 14.10.2026). – Текст : электронный.

19. Методология юридической науки. Правовое регулирование блокчейна и смарт-контрактов / Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина. – URL: https://studfile.net/preview/21448532/page:15/ (дата обращения: 14.10.2026). – Текст : электронный.

20. Научно-техническая политика Китая: курс на глобальное лидерство / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт статистических исследований и экономики знаний. – URL: https://issek.hse.ru/news/688845347.html (дата обращения: 14.10.2026). – Текст : электронный.

21. Шавлай, Э. П. Инновационная политика Индии: текущее состояние и особенности индийской модели / Э. П. Шавлай // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 370–383.

22. Якушев, И. И. Международный опыт инновационного развития (на примере Франции) / И. И. Якушев // Экономика и социум. – 2014. – № 2 (11). – С. 1345–1347. – URL: https://sciup.org/mezhdunarodnyj-opyt-innovacionnogo-razvitija-na-primere-francii-140108062 (дата обращения: 16.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 4

DOI 10.31483/r-169806

Минаков Андрей Владимирович
Милославская Мария Михайловна
Егорова Елена Васильевна

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Аннотация: *цель исследования заключается в разработке направлений повышения экономической безопасности регионов Уральского федерального округа на основе выявления актуальных проблем и угроз. В работе использованы методы теоретического анализа аспектов региональной безопасности, а также комплексная оценка текущего состояния экономической устойчивости субъектов Уральского федерального округа в условиях санкционного давления, разрыва торговых цепочек и геополитической нестабильности. Установлено, что в условиях глобальной нестабильности и внешних вызовов экономическая безопасность государства напрямую зависит от устойчивости его субъектов. Выявлено, что для эффективного противодействия рискам (от деградации человеческого капитала до инфраструктурных ограничений) необходимо использование программно-целевого метода, включая национальные проекты. Своевременная диагностика региональных дисбалансов и учет специфики каждой территории позволяют трансформировать потенциальные зоны риска в точки экономического роста, обеспечивая тем самым национальный суверенитет и целостность страны.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность, риски, бюджетная устойчивость.*

Abstract: *the study aims to develop strategies for enhancing the economic security of the regions within the Ural Federal District by identifying current issues and threats. The research employs methods of theoretical analysis regarding regional security aspects and conducts a comprehensive assessment of the current economic stability of the District's constituent entities amidst sanctions pressure, disrupted trade chains, and geopolitical instability. It is established that, in the context of global instability and external challenges, the state's economic security depends directly on the resilience of its constituent entities. The study reveals that effectively countering risks-ranging from human capital degradation to infrastructure constraints-requires a program-based approach, including the implementation of national projects. Timely diagnosis of regional imbalances and consideration of the specific characteristics of each territory enable the transformation of potential risk zones into drivers of economic growth, thereby safeguarding national sovereignty and the country's integrity.*

Keywords: *economic security, risks, fiscal sustainability.*

Введение.

Вопросы региональной безопасности нельзя назвать полностью изученными. Каждая территория обладает своими уникальными характеристиками – специфическими ресурсами, структурой производства и социальными особенностями, что исключает использование универсальных шаблонов. Изучение, анализ и поиск путей повышения региональной экономической безопасности сегодня актуальны как никогда из-за глубокой асимметрии экономического пространства и роста внешних угроз. В условиях глобальной нестабильности, санкционного давления и климатических изменений любой федеральный центр неспособен мгновенно и точечно реагировать на локальные кризисы, тогда как уязвимость регионов (от моногородов до приграничных территорий) напрямую перерастает в снижение суверенитета и целостности страны, а своевременная диагностика региональных дисбалансов – разрыва в доходах, инфраструктурных ограничений, деградации человеческого капитала – позволяет не просто предотвращать социальные взрывы и бюджетные коллапсы, но и находить уникальные «точки роста», превращающие каждый регион из потенциального источника риска в прочный оплот национальной экономической безопасности. При этом, в настоящее время

повышенный исследовательский интерес к этой теме в России продиктован сложившейся геополитической ситуацией. После 2022 года экономика столкнулась с беспрецедентными вызовами: санкционные ограничения, разрыв привычных торговых цепочек и нестабильность цен на энергоносители создали почву для множества рисков. В этих условиях мониторинг экономической безопасности регионов становится наиболее значимым. Он помогает вовремя обнаружить проблемные точки и оперативно принять корректирующие меры, как на федеральном уровне, так и на местах. Следует отметить, что в нынешней нестабильной ситуации под ударом могут оказаться не только традиционно слабые регионы, но и те субъекты, которые долгие годы сохраняли статус стабильных доноров.

1. Теоретические аспекты обеспечения региональной экономической безопасности.

Современная действительность характеризуется высокой концентрацией угроз во многих сферах человеческой жизни. Если рассматривать историко-правовой аспект, то в отечественной практике категория «безопасность» впервые получила официальное закрепление в 1992 году с выходом закона №2446–1. Согласно его положениям, данное понятие трактуется как состояние, при котором ключевые интересы личности, общества и государственного аппарата надежно защищены от деструктивных воздействий – как внешнего, так и внутреннего характера[1].

С технической и нормативной точки зрения, согласно ГОСТ Р 1.0–92 безопасность – это отсутствие таких рисков, которые могли бы привести к нанесению ущерба[2].

В работах Ломакина безопасность понимается как определенный уровень защищенности в конкретных обстоятельствах и в конкретный временной промежуток[3].

М.А. Гундорова рассматривает безопасность как совокупность нескольких элементов:

− фактическое отсутствие прямых опасностей и деструктивных факторов;

− наличие у объекта запаса прочности и высокого уровня готовности к отражению возможных угроз;

− способность системы защищать себя, оперативно устранять последствия угроз и возвращаться к исходному стабильному состоянию[4].

Процесс обеспечения такого состояния опирается на ряд принципов. К ним относятся:

− строгое соблюдение законодательных норм;

− поддержание баланса между интересами отдельного гражданина, общества и государства;

− их обоюдная ответственность за сохранение стабильности;

− активное взаимодействие с международными институтами безопасности.

С.А. Коноваленко выделяет семь уровней безопасности, которые схематично представлены на рисунке 1.

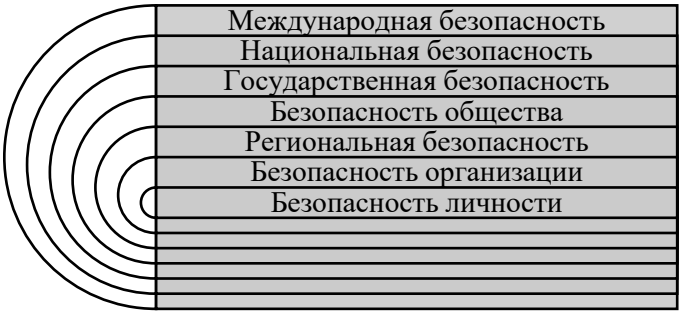


Рис. 1. Уровни безопасности[5]

[1] Закон РФ «О безопасности» от 05.03.1992 № 2446–1 // СПС «Консультант Плюс».

[2] ГОСТ Р 1.0–92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации» определяет безопасность как «отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов

[3] Ломакин А. Л., Баранова А. А. Систематизация понятийного аппарата теории экономической безопасности. Московский экономический журнал. – 2023. – № 8. – С. 577.

[4] Экономическая безопасность: учеб. пособие / М. А. Гундорова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. – С.45.

[5] Экономическая безопасность: учебник / под общ. ред. С.А. Коноваленко. – М. : ИНФРАМ, 2021. – С.17.

Система национальной безопасности представляет собой разветвленную структуру, в которой выделяются экологический, информационный, продовольственный, транспортный и иные аспекты[6].

Однако центральное место в этом перечне неизменно занимает экономическая безопасность, которая выступает гарантом суверенитета и стабильности любого государства.

Согласно положениям действующей Стратегии экономической безопасности Российской Федерации, под экономической безопасностью понимается такая степень защищенности национальной экономики, при которой ни внешние, ни внутренние деструктивные факторы не могут подорвать стабильность системы[7].

В современных реалиях вопросы экономической безопасности приобрели для России статус первоочередных. Это обусловлено масштабной трансформацией глобальных хозяйственных связей и беспрецедентным внешним давлением, которое заставляет государство искать новые способы защиты своих интересов[8].

Субъекты экономической безопасности представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Система органов публичной власти
по обеспечению экономической безопасности в России[9]

[6] Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы : монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С.25.

[7] Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «Консультант Плюс».

[8] Калашников Д. В. Современные вызовы экономической безопасности Российской Федерации // Символ науки: международный научный журнал. – 2025. – № 10-2. – С. 42.

[9] Введение в специальность: конспект лекций / А.В. Карпушкина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – С.35.

Если рассматривать предметную область данного вопроса, то она сводится к постоянному мониторингу и анализу явлений, способных пошатнуть устойчивость социально-экономического устройства страны в ближайшей перспективе. В качестве конкретного объекта защиты выступает экономика территории. При таком подходе внимания сосредоточено на выявлении рисков, возникающих непосредственно в сфере экономических отношений конкретной территории.

Анализ мировых практик показывает, что подходы к экономической безопасности в разных странах имеют свои особенности.

Так, в европейских странах при обеспечении безопасности экономики ключевая роль отведена коллективным механизмам. В рамках Евросоюза выстраиваются общие правила финансовой устойчивости, направленные на предотвращение банковских кризисов и борьбу с трансграничными преступлениями. В Швейцарии экономическая стабильность базируется на беспрецедентно строгом финансовом мониторинге.

Реализуя масштабную стратегию обеспечения экономической безопасности, Пекин фокусируется на жестком государственном протекционизме. Это выражается в активной поддержке внутренних производств, развитии тяжелой промышленности и защите интеллектуальной собственности. Особое значение здесь придается информационной безопасности – в КНР созданы киберподразделения, ответственные за сохранность критически важных баз данных.

В азиатском регионе интересен также опыт Сингапура и Японии. Сингапурская модель делает ставку на инновации и создание технологических кластеров, которые привлекательны для зарубежных капиталов. В свою очередь, Япония концентрирует усилия на удержании научно-технического превосходства, рассматривая защиту своих инноваций как основу выживания в глобальной конкуренции.

В Германии за экономическим порядком следят специализированные ведомства, такие как Федеральное управление полиции и Агентство по защите Конституции. Примечательно, что в немецкой практике одним из приоритетов экономической безопасности является контроль над рынком труда. Жесткое пресечение незаконного найма мигрантов рассматривается как мера по защите бизнеса от недобросовестной конкуренции, а санкции за подобные нарушения могут стать фатальными даже для крупных предприятий[10].

Фундамент системы обеспечения экономической безопасности в РФ формирует обширная нормативно-правовая база (рисунок 3).



Рис. 3. Основные правовые акты в сфере экономической безопасности в Российской Федерации

[10] Галуаев Д. К., Перисаев М. В. Зарубежный опыт экономической безопасности регионов // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 106-4. – С. 114.

Конституция РФ не содержит термина «экономическая безопасность», однако в статьях 13, 55 и 74 гарантируется защита прав граждан и государственных интересов, т. е. создается правовой каркас для всей системы безопасности[11].

Ключевым документом федерального законодательства выступает принятый в 2010 году закон «О безопасности». Он регламентирует общие принципы работы в этой сфере, акцентируя внимание на необходимости комплексного и системного подхода: безопасность нельзя обеспечить фрагментарно, она требует скоординированных усилий на всех уровнях[12].

Более детализированные ориентиры задает утвержденная Президентом «Стратегия экономической безопасности до 2030 года». Данный документ служит дорожной картой, где четко обозначены стратегические цели, стоящие перед государством, и методы поддержания финансовой стабильности.

Утвержденная Президентом Стратегия экономической безопасности до 2030 года» является важным документом в этой сфере. В ней указаны цели и задачи, стоящие перед государством для достижения экономической стабильности[13].

Практический механизм реализации защитных мер закреплен в кодифицированных актах. Так, Налоговый кодекс РФ[14] классифицирует виды нарушений в фискальной сфере, а Уголовный кодекс[15] содержит перечень экономических преступлений. Совместно эти документы обеспечивают правовую защиту организаций и государственных институтов от противоправных действий, формируя систему экономической безопасности страны.

Важнейшим инструментом в системе предотвращения чрезвычайных ситуаций на производстве выступает Федеральный закон №116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». Данный документ выстраивает четкий алгоритм профилактики различных проблем и определяет порядок действий в случае их возникновения. Главная цель – сделать эксплуатацию сложных объектов максимально предсказуемой и создать механизмы, позволяющие предельно эффективно устранять любые негативные последствия для экологии и персонала16. Безопасность транспортной инфраструктуры регулируется законом №16-ФЗ. Он ориентирован на то, чтобы вся транспортная сеть страны работала без сбоев, а интересы граждан и самого государства были надежно защищены от любых попыток дестабилизации или незаконного вмешательства[17].

Безопасность национальной экономики невозможна и без соблюдения принципов честного рынка, что закреплено в законе «О защите конкуренции»[18]. Данный акт препятствует неоправданному доминированию монополий и обеспечивает свободное перемещение товаров по территории страны. Такая правовая поддержка предпринимательства стимулирует развитие рынков, что в конечном итоге выгодно рядовому потребителю, который получает качественный продукт по справедливой цене.

В финансовом секторе аналогичную стабилизирующую роль играет закон «О банках и банковской деятельности» (№395–1). Он задает строгие рамки для управления внутренними

[11] Конституция Российской Федерации (принята 12.12.1993 с изм. 01.07.2020) // СПС «Консультант Плюс».

[12] Федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» (ред. от 10.07.2023) // СПС «Консультант Плюс».

[13] Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «Консультант Плюс».

[14] Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // СПС «Консультант Плюс».

[15] Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // СПС «Консультант Плюс».

[16] Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» (ред. от 08.08.2024) // СПС «Консультант Плюс».

[17] Федеральный закон от 09.02.2007 № 16-ФЗ «О транспортной безопасности» (ред. от 21.04.2025) // СПС «Консультант Плюс».

[18] Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 24.06.2025) // СПС «Консультант Плюс».

рисками, диктует требования к достаточности капитала и качеству внутреннего контроля, что делает банковскую систему прозрачной и устойчивой к внешним шокам[19].

Отдельного внимания заслуживает курс на импортозамещение, ставший ключевым вектором развития страны с 2014 года. Суть этой политики – в последовательном наращивании доли отечественных товаров и услуг на внутреннем рынке. Реализация этой стратегии опирается на закон «О промышленной политике»[20], профильные Указы Президента, направленные на ускоренную цифровизацию и поддержку IT-сектора[21], а также и другие подобные акты.

Сегодня государство применяет широкий спектр инструментов стимулирования отечественного производства: от предоставления приоритета российским поставщикам в системе госзакупок до прямого финансирования инновационных разработок в транспортном машиностроении. Для компаний предусмотрены ощутимые преференции: это и льготное кредитование, и возврат НДС, и значительное снижение налоговой нагрузки, что особенно актуально для высокотехнологичных отраслей[22].

Завершая обзор нормативной базы, стоит упомянуть стратегические документы, формирующие долгосрочное видение безопасности. Сюда относятся Стратегия научно-технологического развития[23], положения по промышленной безопасности с горизонтом планирования до 2025 года и далее[24], а также Доктрина энергетической безопасности[25]. Все они в совокупности создают комплексную правовую защиту, позволяющую государству реагировать на любые вызовы в экономической сфере.

Для поддержания экономической стабильности правовая база не должна оставаться статичной. Ее задача – своевременно трансформироваться, подстраиваясь под меняющиеся реалии и оперативно реагируя на возникающие вызовы.

Сам же механизм обеспечения безопасности в этой сфере можно представить как комплекс инструментов (рисунок 4).

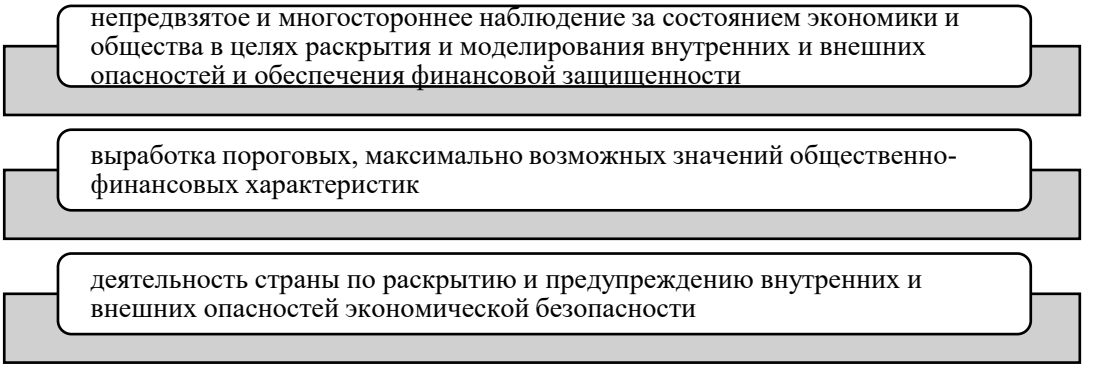


Рис. 4. Механизм обеспечения экономической безопасности государства[26]

[19] Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 28.11.2025) // СПС «Консультант Плюс».

[20] Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2025) // СПС «Консультант Плюс».

[21] Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации» (ред. от 04.09.2023) // СПС «Консультант Плюс».

[22] Лазутина А. Л., Мартынов И. С. Импортозамещение в российской промышленности: вызовы и возможности // ЕГИ. – 2025. – № 3 (59). – С. 274–276.

[23] Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».

[24] Указ Президента РФ от 06.05.2018 № 198 «Об Основах государственной политики Российской Федерации в области промышленной безопасности на период до 2025 года и дальнейшую перспективу» // СПС «Консультант Плюс».

[25] Указ Президента РФ от 13.05.2019 № 216 «Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».

[26] Экономическая безопасность: учеб. пособие / М. А. Гундорова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. – С.37.

В последние годы наблюдается заметный рост рисков, требующий пересмотра подходов к защите национальных интересов. Актуальный перечень внутренних и внешних факторов, оказывающих деструктивное влияние на экономику России в современных условиях, представлен на рисунке 5.

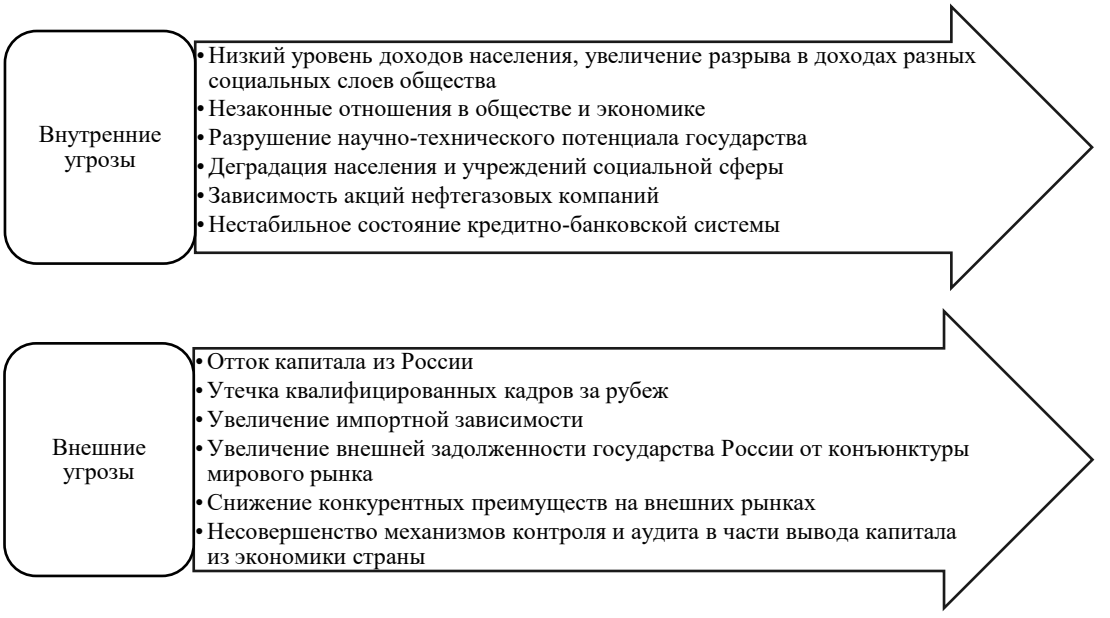


Рис. 5. Угрозы экономической безопасности России[27]

Рассматривая этот вопрос, нельзя игнорировать масштаб страны и глубокую неоднородность ее территорий.

В научной среде, в частности в работах А.Д. Шматко и его коллег, экономическая безопасность региона трактуется, как способность его системы сохранять устойчивость. Авторы подчеркивают, что это, прежде всего, способность региона продолжать развитие и не разрушаться даже при спонтанных или целенаправленных воздействиях[28].

Важно понимать, что ни один регион сегодня не функционирует в вакууме: все субъекты федерации тесно переплетены экономическими связями как друг с другом, так и с зарубежными партнерами.

Внешними факторами для безопасности региона становятся события, происходящие за его пределами – будь то в соседних регионах или в других государствах (санкции, торговые войны, спрос на товары). Внутренние же факторы целиком определяются ситуацией внутри самого субъекта и охватывают все ключевые сферы его жизнедеятельности.

При анализе конкретных регионов необходимо учитывать их уникальные характеристики:

− географическое положение;

− специфика ведущих отраслей;

− наличие природных ресурсов и т. д.

Именно эти характеристики предопределяют тот факт, что уровень экономической безопасности одного региона будет отличаться от других.

В цифровую эпоху значительная часть социально-экономических процессов переместилась в виртуальную среду. Это обязывает обращать внимание не только на традиционные риски, но

[27] Торженова Т. В., Мамонов Р. А. Пути нейтрализации угроз экономической безопасности Российской Федерации // Человек: преступление и наказание. – 2024. – № 3. – С. 405.

[28] Шматко А. Д., Шамина Л. К., Любан Д. Л. Факторный анализ экономической безопасности региона с позиции устойчивости // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 5(70). – С. 460.

и на факторы, возникающие в сфере информационно-коммуникационных технологий. Таким образом, полноценный мониторинг безопасности должен охватывать как офлайн-, так и онлайн-пространство. Наконец, нельзя забывать об историческом контексте: на текущее положение дел в регионах зачастую влияют долгосрочные процессы, которые зародились в прошлом, но продолжают формировать экономическую реальность сегодня[29].

В современной практике регионального управления территории принято классифицировать, исходя из их вклада в государственную казну и объема получаемой поддержки. Так, выделяют регионы-доноры, чей финансовый поток в федеральный бюджет значительно превалирует над обратными трансфертами. Регионы-реципиенты в силу объективных причин направляют в центр меньше средств, чем получают из него для поддержания стабильности. Между ними располагается группа условно сбалансированных субъектов, где объемы отдаваемых и получаемых ресурсов относительно равны.

Сбалансированные территории становятся своего рода ориентира при формировании стратегий экономической безопасности для других субъектов. Те регионы, чьи показатели близки к средним, ориентируются на стандарты именно этой группы, а не копируют модели поведения доноров или реципиентов. Столь дифференцированный подход объясняется тем, что цели обеспечения безопасности у регионов принципиально разные. Для территорий-реципиентов критически важно гарантировать выживаемость системы: сохранение устойчивости экономики, поддержание достойного уровня жизни людей и постепенный переход к модели самоокупаемости при поддержке центра. В то же время для доноров акцент смещается в сторону развития – здесь на первый план выходит способность региона масштабировать свои ключевые отрасли и укреплять лидерские позиции[30].

А.Ю. Литвин выделяет несколько элементов, входящих в экономическую безопасность региона, которые представлены на рисунке 6.

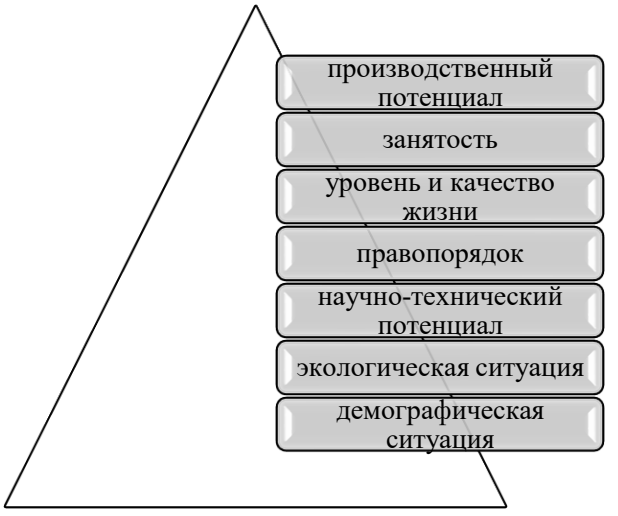


Рис. 6. Аспекты экономической безопасности региона[31]

К.И. Пастухова считает, что для комплексного анализа экономической безопасности следует опираться на ряд базовых категорий, которые формируют систему. В их число входит

[29] Танков А. М., Кузнецова Ю. А. Экономическая безопасность региона: классификация определений и влияющих факторов // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 3. – С. 70.

[30] Манушин Д.В., Еникеев Ш.И., Таишева Г.Р. Экономическая безопасность региона и государства и управление ими: понятие, структура, условия кризиса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – № 7. – С. 1206.

[31] Литвин А. Ю. Оценка уровня экономической безопасности регионов России: методологические подходы и практическое применение // Вестник евразийской науки. – 2024. – № s4. – URL: https://esj.today/PDF/01FAVN424.pdf

финансовая устойчивость, подразумевающая стабильность регионального денежного сектора, социальная защищенность, создающая условия для полноценной жизнедеятельности населения. Не менее важна инвестиционная составляющая, определяющая возможности для расширения производства и обновления инфраструктуры. Завершают этот перечень экологическая безопасность, обеспечивающая баланс природной среды, и инновационная сфера, ответственная за научно-технический прогресс и конкурентоспособность территории[32].

С.М. Сапожникова и Н.В. Рейхерт считают, что процесс управления этой сложной системой требует соблюдения определенного алгоритма действий. Работа начинается с определения системы индикаторов и установления их предельно допустимых значений, которые должны регулярно актуализироваться под влиянием новых обстоятельств. Следующим шагом становится формирование институциональной среды – создание органов управления и назначение лиц, ответственных за эффективность защитных мероприятий. Параллельно с этим ведется работа по выявлению конкретных источников угроз и виновников их возникновения с последующим принятием административных мер. Завершается процесс подбором конкретных методов противодействия рискам и выстраиванием целостного механизма, который не только снижает возможный ущерб, но и минимизирует саму вероятность возникновения кризисных ситуаций[33].

Предложенные С.А. Коноваленко ключевые этапы, характеризующие процесс исследования экономической безопасности, отображены ниже на рисунке 7.



Рис. 7. Основные этапы анализа экономической безопасности[34]

Для оценки экономической безопасности существуют различные методы.

В первую очередь, следует выделить методологический подход, предложенный специалистами Института экономики Уральского отделения РАН. В его основу заложен принцип

[32] Пастухова К.И. Экономическая безопасность региона: подходы к определению // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – № 2А. – С. 67.

[33] Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы : монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С.13.

[34] Экономическая безопасность: учебник / под общ. ред. С.А. Коноваленко. – М. : ИНФРАМ, 2021. – С.95.

индикативного анализа. Макроэкономический метод опирается на изучение ключевых социально-экономических параметров развития территории. Если же задача состоит в том, чтобы спрогнозировать возможные риски, применяется экономико-математический метод. Он позволяет оценить масштаб потенциального вреда, который риски могут нанести региону. Для получения наиболее объективной картины часто используется комплексный подход, который предполагает гибкое сочетание различных методик оценки. В свою очередь, аналитический метод фокусируется на изучении динамики индикаторов безопасности. Его главная цель – выявить конкретные факторы, которые оказывают либо созидательное, либо, напротив, разрушительное воздействие на экономику субъекта[35].

Одним из наиболее эффективных путей анализа регионального развития и его безопасности является сравнительный метод: сопоставление региональных показателей с общероссийскими нормативами или среднестатистическими показателями по стране. Сами по себе индикаторы экономической безопасности служат отражением благополучия хозяйственной системы. Они наглядно показывают, насколько стабилен регион и обладает ли он достаточным запасом гибкости для адаптации к меняющимся условиям. Недооценка или игнорирование этих данных ведет к серьезным последствиям: нарушается естественный ход развития как экономической, так и социальной сферы. В конечном итоге это выливается в глубокие проблемы в производственном секторе и неизбежное снижение качества жизни населения[36].

Для более точной оценки все показатели принято разделять на группы. Основные категории показателей экономической безопасности региона представлены на рисунке 8.



Рис. 8. Классификация показателей
для анализа экономической безопасности[37]

Под уровнем экономической безопасности региона следует понимать то, насколько эффективно региональная система защищена от разнообразных вызовов, рисков и дестабилизирующих факторов. Фактически, когда показатель демонстрирует рост, это свидетельствует не только об общем укреплении экономики, но и о реальном повышении благосостояния жителей региона.

[35] Лобанов А. В. Методические аспекты оценки экономической безопасности региона// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – №3. – URL: https://eee-region.ru/article/7518/

[36] Экономическая безопасность государства: учебное пособие / А.А. Жариков. – Вологда: МГЮА, 2021. – С. 22.

[37] Экономическая безопасность: учеб. пособие / М. А. Гундорова. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020. – С. 23.

Для объективной оценки ситуации используется понятие пороговых значений. Это критические отметки или предельные границы, выход за которые сигнализирует о начале деструктивных процессов в экономике. Такие количественные параметры позволяют провести черту между состоянием стабильности и зоной опасности. Это упрощает контроль над ситуацией в различных сферах.

В научной среде существуют разные взгляды на то, какими именно должны быть показатели экономической безопасности и их пороговые значения. Так, С.А. Коноваленко предлагает систему критериев, охватывающую все ключевые стороны жизни региона. Согласно его позиции, для поддержания устойчивости необходимо, чтобы промышленный и аграрный секторы, а также объем инвестиций в основной капитал демонстрировали ежегодный прирост не менее чем на 5%. В социальной сфере важным считается удержание безработицы в пределах 5%, а уровня преступности – не выше 24 инцидентов на тысячу человек. Особое значение придается демографической динамике: показатели как естественного, так и миграционного прироста должны оставаться положительными. Финансовая стабильность, в свою очередь, связывается с контролем инфляции, порог которой не должен превышать 2,5%. Что касается технологического суверенитета региона, то, по мнению автора, важно, чтобы не менее 7,3% предприятий активно внедряли новые разработки, а доля инновационных товаров в общем объеме производства составляла порядка 7,2%. Если рассматривать рынок труда и социальное равенство, то здесь в качестве норматива выступает доля трудоспособного населения на уровне минимум 56,7% при коэффициенте напряженности в 2,7%. Вопрос справедливого распределения благ оценивается через коэффициент дифференциации доходов (0,41) и разрыв между крайними группами населения по уровню достатка (индекс в районе 0,3). Завершают эту систему показатели социальной устойчивости: доля граждан, находящихся за чертой бедности, должна ограничиваться 10%, а удельный вес пожилого населения (старше 65 лет) не должен превышать 7%, чтобы избежать чрезмерной демографической нагрузки на экономику[38].

Для оценки бюджетной устойчивости региона как части экономической безопасности рассчитываются следующие коэффициенты.

Коэффициент бюджетной автономии (К1≥ 70%):

$$К1 = \frac{НН}{Д} * 100, (1)$$

где НН – полученные налоговые и неналоговые доходы бюджета;

Д – общие доходы бюджета.

Коэффициент бюджетной зависимости (К2≤ 30%):

$$К2 = \frac{Б}{Д} * 100, (2)$$

где Б – безвозмездные поступления в бюджет.

Коэффициент уровня дефицита (К3 более 0):

$$К3 = \frac{Деф}{НН} *100, (3)$$

где Деф – размер дефицита.

Коэффициент покрытия расходов собственными доходами (Кп) (К4 более 100):

$$К4= \frac{НН}{Р} *100, (4)$$

где Р – бюджетные расходы[39].

Использование интегральных показателей для оценки экономической безопасности региона позволяет комплексно анализировать состояние экономики и выявлять угрозы, которые могут негативно повлиять на ее устойчивость.

[38] Экономическая безопасность: учебник / под общ. ред. С.А. Коноваленко. – М. : ИНФРАМ, 2021. – С.39.

[39] Усикова К.А. Оценка финансовой эффективности бюджета Брянской области // X международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве». – 2021. URL: https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/10INPK_Sbornic-2021/pages/Секция%202/270.pdf

Использование рейтинговых подходов, использующих интегральные показатели, на текущий момент признается одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих наглядно увидеть реальную разницу в социально-экономическом положении субъектов и выявить угрозы экономической безопасности. Примером такой аналитики служит ежегодное исследование, проводимое Агентством политических и экономических коммуникаций. В этом рейтинге, оценивающем качество управления в регионах России, особое внимание уделяется финансово-экономическому блоку.

Методология формирования итоговой оценки в данном блоке, характеризующем экономическую безопасность региона, строится на расчете среднего арифметического значения по трем векторам развития. К ним относятся качество управления региональной экономикой, усилия властей по формированию благоприятной инвестиционной среды, а также результативность проводимой бюджетной политики.

Если рассматривать первое направление – эффективность экономического управления, – то здесь аналитики опираются на статистику, отражающую динамику промышленного производства и показатели аграрного сектора. В свою очередь, работа над инвестиционной привлекательностью региона рассматривается как сфера прямой ответственности высшего должностного лица субъекта. При анализе этого аспекта экспертные заключения дополняются рядом статистических данных. В частности, изучается объем частных инвестиций в основной капитал в расчете на одного жителя, индекс их физического объема, а также интенсивность и динамика бюджетных вложений в развитие территории на душу населения.

Завершающим элементом финансово-экономического блока выступает оценка бюджетной политики. Ее итоговый балл выводится из сочетания экспертных мнений и анализа трех конкретных индикаторов: уровня долгового обременения региональной казны, размера дефицита консолидированного бюджета и общего качества управления государственными финансами в субъекте. Такой подход позволяет получить объективные данные по экономическому развитию на региональном уровне[40].

С.М. Сапожникова и Н.В. Рейхерт предлагают для расчета интегрального показателя экономической безопасности рассчитывать следующие показатели (таблица 1).

Таблица 1

Показатели экономической безопасности

Показатель	Уровень
Доходы бюджета к ВРП, %	>18
Отношение расходной части территориального бюджета к ВРП	>0,16
Доходы на душу населения к величине прожиточного минимума, %	>500
Отношение расходов консолидированного бюджета области к ВРП	> 0,18
Коэффициент равномерности расходования бюджетных средств в течение года	≤ 0,25
Коэффициент наличия дополнительных средств регионального бюджета	>0,16
Коэффициент программных расходов регионального бюджета	>0,7

Для получения интегрального показателя рассчитывается показатель Y.

Для показателей группы «не менее» используется формула:

$$Y=2(1-(a/x)) - 1, \quad (5)$$

где a – это пороговое значение показателя,

x – реальное значение показателя.

Для показателей группы «не более»:

$$Y=2(1-(x/a)) - 1, \quad (6)$$

Для получения интегрального показателя складываются все значения Y.

[40] Политические исследования // АПЭК. – URL: http://www.apecom.ru/projects/list.php?SECTION_ID=91

Итоговая оценка может составлять от -7 (ниже среднего) до +7 (выше среднего). Среднее значение – 0[41].

Методика оценки экономической безопасности региона представлена на рисунке 9. Она состоит из четырех блоков: экономические показатели, социальные показатели, рейтинговые показатели, интегральные показатели. Изучение данных показателей за период в несколько лет (горизонтальный анализ) позволяет выявить динамику и тенденции регионального развития.



Рис. 9. Анализ экономической безопасности региона

Таким образом, экономическая безопасность государства – это такая степень защищенности национальной экономики, при которой ни внешние, ни внутренние деструктивные факторы не могут подорвать стабильность системы. Экономическая безопасность региона трактуется, как способность его системы сохранять устойчивость. Внешними факторами экономической безопасности являются: санкции, торговые войны, спрос на товары и т. д. Внутренние факторы охватывают все ключевые сферы его жизнедеятельности (географическое положение, наличие природных ресурсов и т. д.). Методика оценки экономической безопасности состоит из четырех блоков: экономические показатели (рост промышленного производства, производства с/х продукции, инвестиций, бюджетная автономия, бюджетная зависимость и др.), социальные показатели (естественный прирост населения, миграционный прирост населения уровень безработицы, напряженность на рынке труда и т. д.), рейтинговые показатели, интегральные показатели.

[41] Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы : монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С. 36.

2. Оценка обеспечения региональной экономической безопасности в субъектах РФ Уральского федерального округа.

Уральский федеральный округ (УрФО) – это ключевой стратегический макрорегион России. Экономика округа отличается концентрацией крупной промышленности. В структуре хозяйства выделяются три базовых сектора: топливно-энергетический комплекс, металлургия, машиностроение и ОПК.

Административным центром УрФО является город Екатеринбург. В состав округа входят 6 субъектов Российской Федерации (4 области и 2 автономных округа): Свердловская область (крупнейший индустриальный, научный и логистический центр), Челябинская область (главный металлургический и машиностроительный узел Южного Урала), Тюменская область (нефтедобывающий и газодобывающий регион), Курганская область (аграрно-индустриальный регион, специализирующийся на машиностроении)

В Челябинской области для эффективного обеспечения экономической безопасности региона и своевременной нейтрализации внешних вызовов была разработана и утверждена Стратегия социально-экономического развития Челябинской области до 2035 года, которая ориентирована на снижение внешних и внутренних рисков, диверсификацию монопрофильных территорий, адаптацию к санкционному давлению и обеспечение технологического суверенитета через механизмы импортозамещения[42]. Стратегия социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года нацелена на противодействие угрозам в ТЭК, продовольственной сфере, АПК и экологии[43]. Стратегия социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года ориентирована на ускорение импортозамещения в тяжелом машиностроении, защиту инфраструктуры, снижение износа основных фондов предприятий и диверсификацию рынков сбыта[44]. Стратегия социально-экономического развития Курганской области до 2035 года направлена на диверсификацию промышленного сектора, преодоление депопуляции, снижение уровня бедности и повышение финансовой устойчивости региона[45].

Отдельных Концепций экономической безопасности как самостоятельных нормативно-правовых актов в регионах нет.

Система институтов, отвечающих за стабильность экономики регионов УрФО, делится на координационный, исполнительный и контрольный уровни. Координационный уровень включает Совет безопасности Челябинской области, Губернатор и Правительство Тюменской области, Губернатор и Совет общественной безопасности Свердловской области, Губернатор и Совет безопасности Курганской области.

Исполнительный уровень включает Правительство и Министерства экономического развития, финансов, промышленности, новых технологий и природных ресурсов Челябинской области, Департаменты экономики, финансов, инвестиционной политики и государственной поддержки предпринимательства Тюменской области, Министерства экономики и территориального развития, финансов, промышленности и науки Свердловской области, Департамент экономического развития, финансов, агропромышленного комплекса Курганской области.

Контрольно-надзорный уровень включает Контрольно-счетные палаты регионов и Управления экономической безопасности и противодействия коррупции УМВД.

---

[42] Постановление Законодательного собрания Челябинской области от 31.01.2019 № 1748 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Челябинской области на период до 2035 года» (ред. от 08.04.2024) // Электронный фонд

[43] Закон Тюменской области от 24.03.2020 № 23 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года» (ред. от 27.03.2024) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов

[44] Закон Свердловской области от 21.12. 2015 № 151-ОЗ «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016 - 2030 годы» (ред. от 23.12.2024) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов

[45] Закон Курганской области от 30.06.2022 № 44 «О стратегии социально-экономического развития Курганской области на период до 2030 года» (в ред. от 26.06.2025) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов

Риски и основные приоритеты в обеспечении экономической безопасности регионов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Особенности обеспечения экономической безопасности регионов УрФО[46]

Регионы	Риски и основные приоритеты в обеспечении безопасности
Курганская область	Критическая зависимость от федеральных финансов Обеспечение бесперебойной работы ОПК Защита АПК от климатических рисков (засухи, паводки) и поддержка фермерства
Свердловская область	Преодоление высокой степени износа основных фондов Снижение рисков монозависимости территорий Защита критической информационной инфраструктуры
Тюменская область	Преодоление сырьевой зависимости Продовольственная безопасность Технологический суверенитет
Челябинская область	Контроль за экономической устойчивостью 16 официальных моногородов региона (Магнитогорск, Златоуст, Миасс и др.) Безопасность ОПК Экологическая безопасность

Анализ специфики регионов УрФО показывает, что обеспечение их экономической безопасности требует от властей действий по росту финансовой независимости, преодолению сырьевой зависимости, модернизации основных фондов, диверсификации моногородов и т. д.

Сравним ключевые социально-экономические показатели регионов за последние годы.

По индексу промышленного производства в УрФО лидером является Курганская область, демонстрирующая стабильный рост показателя (со 117% в 2023 году до 125,2% в 2025 году), в то время как проблемы с падением показателя испытывают Свердловская (снижение на 16,4 п.п.), Челябинская (снижение на 14,7 п.п.) и Тюменская (снижение на 4,5 п.п.) области (рисунок 10).

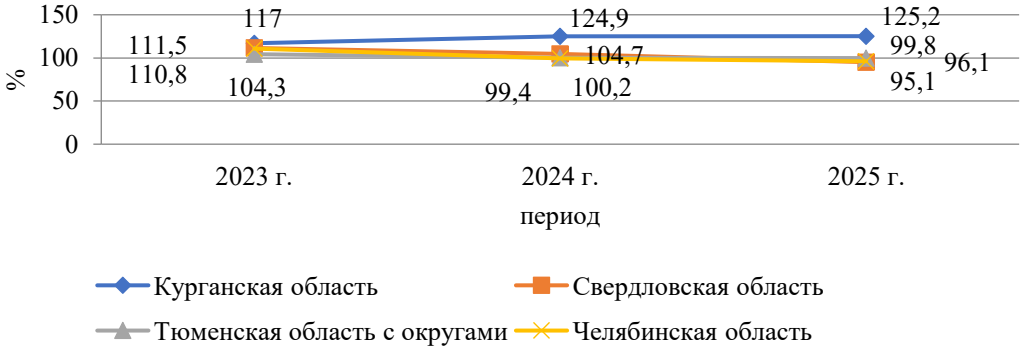


Рис. 10. Индекс промышленного производства[47]

Лидером по росту индекса сельскохозяйственного производства в УрФО так же является Курганская область, показавшая рост за 2 года на 32,9 п.п., тогда как проблемы наблюдаются у Тюменской области, чей показатель за 2025 год опустился до 99,7% (рисунок 11).

[46] Уральский федеральный округ // Официальный сайт полномочного представителя Президента РФ в УрФО. – URL: http://uralfo.gov.ru/district/

[47] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

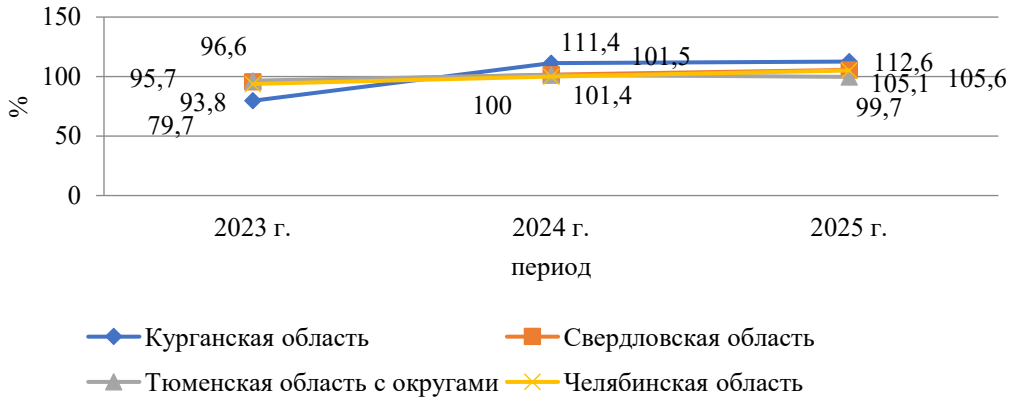


Рис. 11. Индекс производства с/х продукции[48]

По индексу физического объема инвестиций в основной капитал лидером среди регионов округа по итогам 2025 года была Курганская область (111,8%), показавшая общий рост показателя за 2023–2025 гг. на 7,8 п.п., в то время как проблемы с падением показателя наблюдались у остальных регионов – зафиксировано снижение в Свердловской (на 10,3 п.п.), Тюменской (на 3,3 п.п.) и Челябинской (на 6,6 п.п.) областях (рисунок 12).

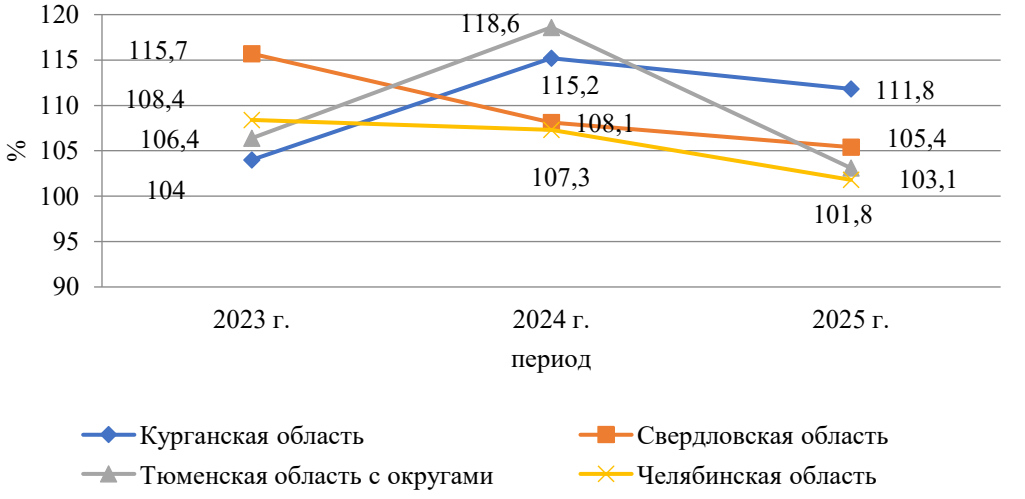


Рис. 12. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал[49]

С инфляцией хуже всего ситуация складывается в Свердловской области, которая на протяжении всего периода удерживает самые высокие показатели в УрФО, достигнув пика в 110,0% в 2024 году и оставшись лидером по росту цен в 2025 году (107,3%) (рисунок 13).

[48] Там же.
[49] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

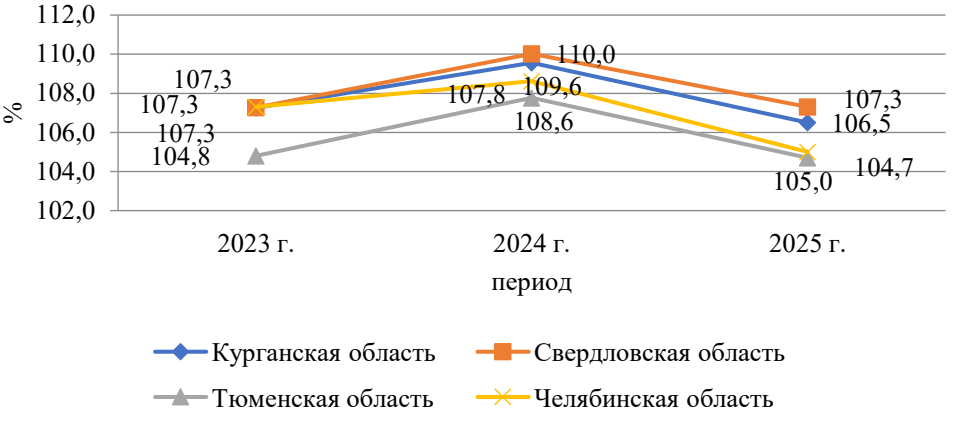


Рис. 13. Уровень инфляции[50]

По доле организаций, осуществляющих технологические инновации, в округе лидером является Тюменская область, за 2 года показатель вырос на 1,1 п.п. На втором месте Челябинская область. Хуже всех в 2023 г. была Курганская область (9,8%), которая, однако, показала наилучшую динамику роста (+2,7 п.п.) и к 2025 году обогнала Свердловскую область (11,9%), заняв третью позицию с результатом 12,5% (рисунок 14).

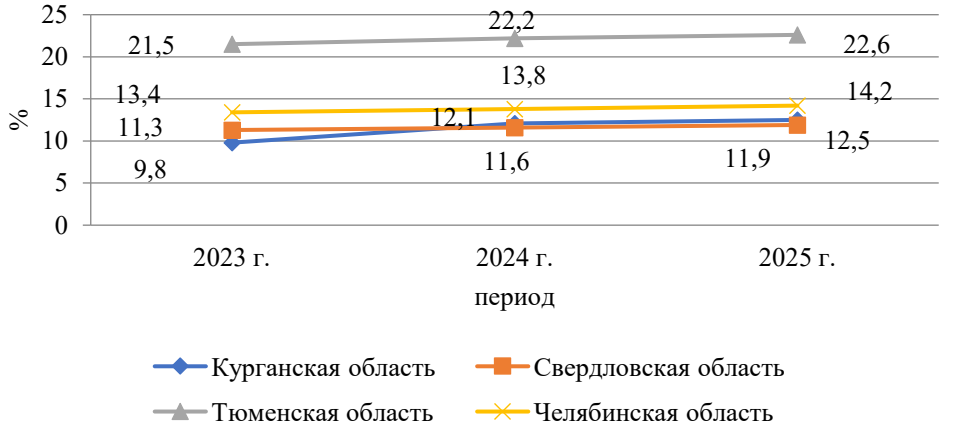


Рис. 14. Доля организаций, осуществляющих технологические инновации[51]

Самая высокая доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг была зафиксирована в 2023–2025 гг. в Челябинской области (7,6% в 2025 году), тогда как Тюменская область из-за самых низких темпов роста к концу анализируемого периода опустилась на последнее место, уступив Курганской области, совершившей заметный рывок в данной сфере с 4,2% в 2023 г. до 5,8% в 2025 г. (рисунок 15).

[50] Там же.
[51] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

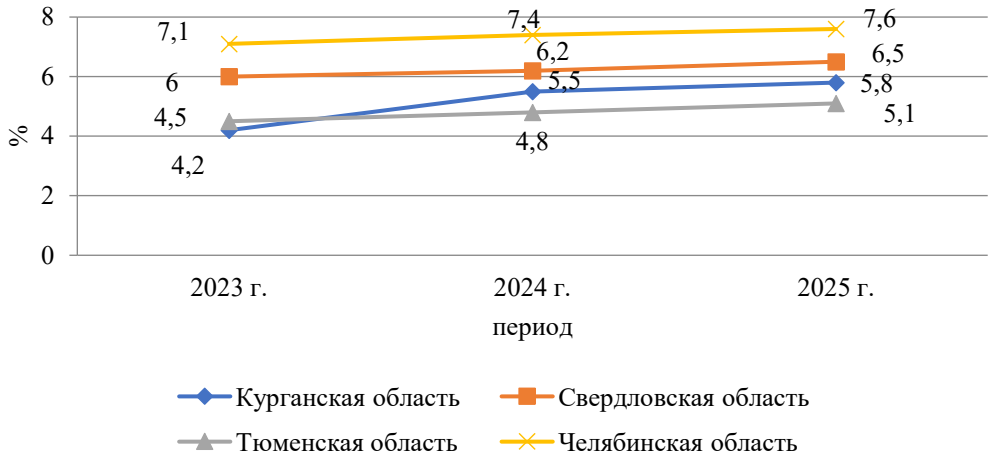


Рис. 15. Доля инновационных товаров, работ, услуг
в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг[52]

Коэффициент бюджетной автономии на протяжении всего периода соответствовал нормативу (≥ 70%) и вырос у Свердловской, Тюменской и Челябинской областей. Проблемы испытывает Курганская область, которая несмотря на постепенный рост показателя с 49,7% до 58,1%, на протяжении всего периода оставалась зависимой от внешнего финансирования (рисунок 16).

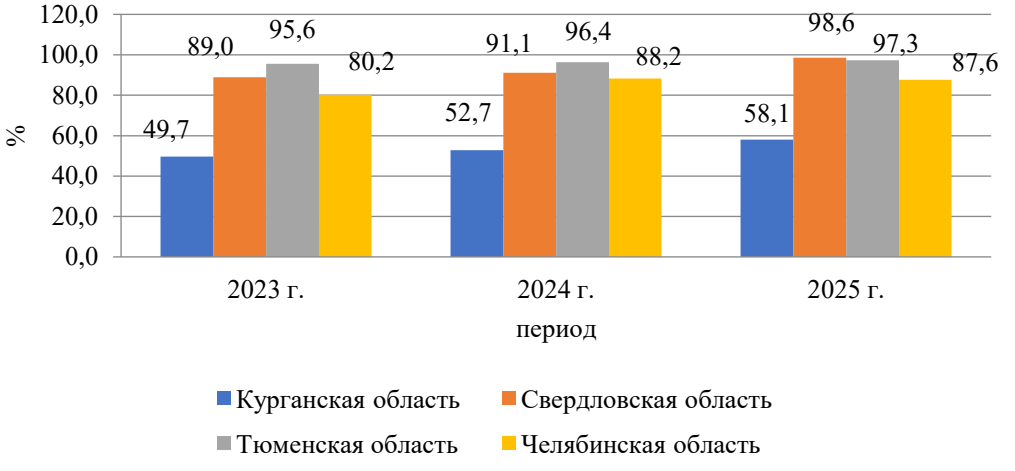


Рис. 16. Коэффициент бюджетной автономии[53]

Коэффициент бюджетной зависимости снизился во всех регионах за 2023–2025 гг. Самым низким он в 2024–2025 гг. был у Свердловской области, благодаря высокому уровню доходов бюджета. Самым высоким и выше нормативного значения (≤ 30%) – у Курганской области (рисунок 17).

[52] Там же.
[53] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

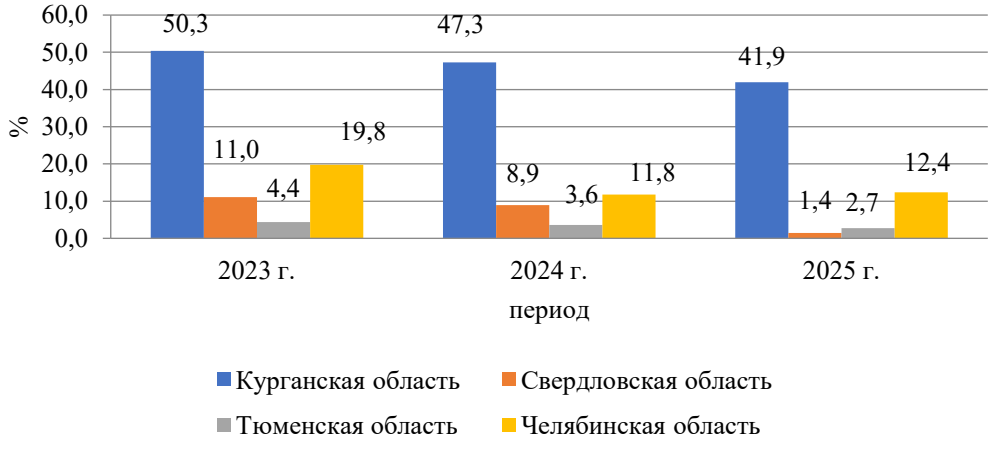


Рис. 17. Коэффициент бюджетной зависимости[54]

Снижение коэффициента уровня дефицита произошло во всех рассматриваемых регионах. Из-за опережающего роста расходов над доходами бюджета во всех регионах в 2025 г. коэффициент был отрицательным. Самые низкие значения показателя были в Челябинской и Тюменской областях (рисунок 18).

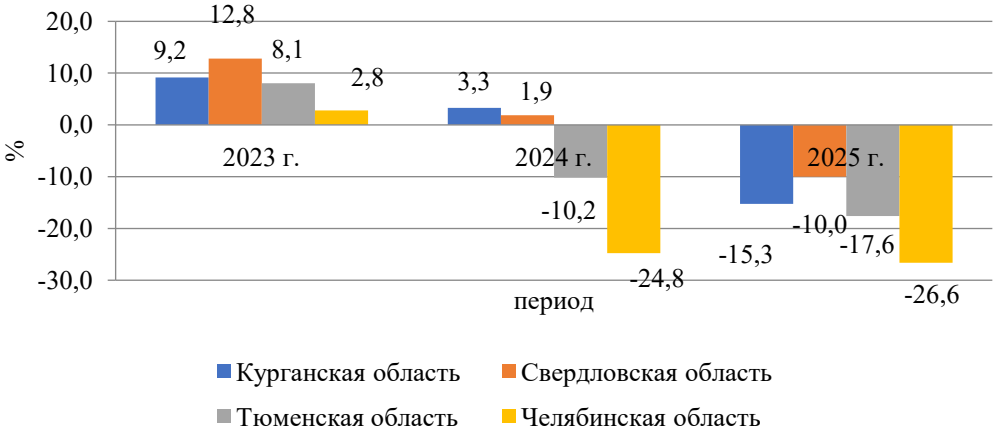


Рис. 18. Коэффициент уровня дефицита[55]

Наиболее тревожная ситуация по коэффициенту покрытия расходов собственными доходами складывается в Челябинской области, чей уровень покрытия снизился с 82% в 2025 г. до 71,0% из-за резкого роста бюджетных расходов при стагнации собственных налоговых доходов. Во всех регионах округа существует общая проблема недофинансирования расходов, ни один регион в 2025 году не достиг нормы в 100% (рисунок 19).

[54] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/
[55] Там же.

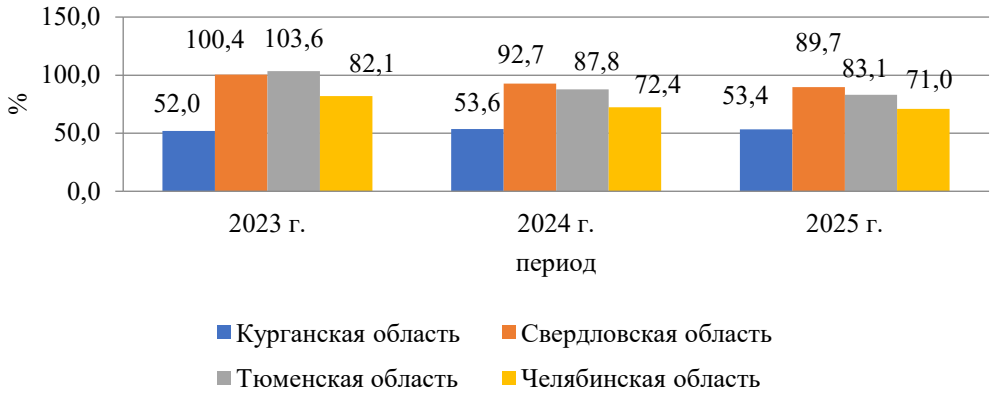


Рис. 19. Коэффициент покрытия расходов собственными доходами[56]

Рассмотрим социальные показатели.

Естественный прирост населения был зафиксирован за 2023–2025 гг. только в Тюменской области, хотя негативным фактом является снижение показателя за 2 года на 2,3 тыс. чел. (рисунок 20).

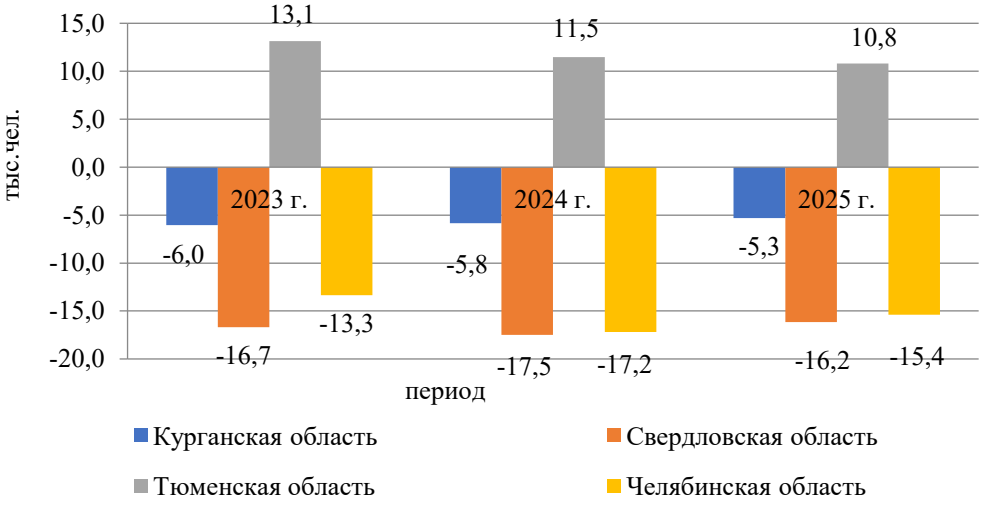


Рис. 20. Естественный прирост населения, тыс. чел.[57]

Тюменская область с большим отрывом лидировала в округе по объемам миграционного притока на протяжении всего периода, достигнув наибольшего значения в 16,1 тыс. чел. в 2024 году и сохранив высокий уровень показателя в 2025 году (14,3 тыс. чел.).

Курганская область в 2023 году была единственным регионом с миграционной убылью (-0,8 тыс. человек), хотя к 2024–2025 годам ей удалось выйти на миграционный прирост (+0,9 и +0,7 тыс. чел. соответственно).

Свердловская область демонстрировала стабильные и устойчивые показатели притока мигрантов.

Челябинская область удерживала ровную динамику миграционного прироста на уровне 1,9–2,2 тыс. чел. в год (рисунок 21).

[56] Так же

[57] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

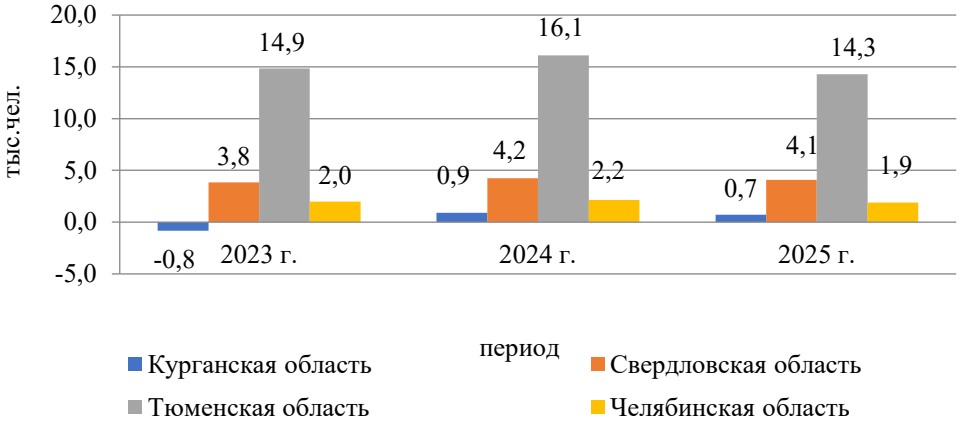


Рис. 21. Динамика миграционного прироста, тыс. чел.[58]

Проблема демографического старения актуальна для всех четырех регионов УрФО. Курганская область лидирует с самыми высокими показателями коэффициента старения, который увеличивался с 17,9% в 2023 году до 18,5% в 2025 году. Тюменская область имеет наименьший уровень старения населения в УрФО на протяжении всего периода, что во многом обусловлено высоким миграционным притоком молодого трудоспособного населения. Свердловская и Челябинская области демонстрируют практически одинаковую негативную динамику постепенного старения жителей (рисунок 22).

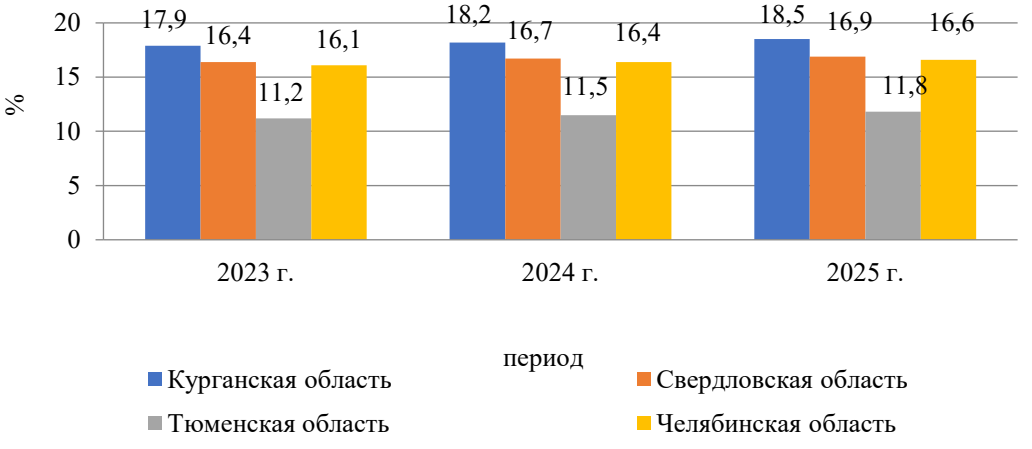


Рис. 22. Коэффициент старения населения[59]

Курганская область на протяжении всего периода демонстрировала превышение установленной нормы уровня бедности (не выше 10%). Тюменская область демонстрировала самые низкие показатели по УрФО, с ежегодным снижением показателя от 6,2% в 2023 году до 5,4% в 2025 году. Свердловская и Челябинская области не превышали установленный уровень норматива по уровню бедности в 2024–2025 гг. В Свердловской области доля бедного населения снизилась за 2 года с 7,5% до 6,6%, а в Челябинской области – с 10,3% в 2023 г. до 8,8% в 2025 году. Во всех четырех анализируемых регионах наблюдается позитивная динамика – планомерное сокращение доли населения, находящегося за чертой бедности (рисунок 23).

[58] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/
[59] Там же.

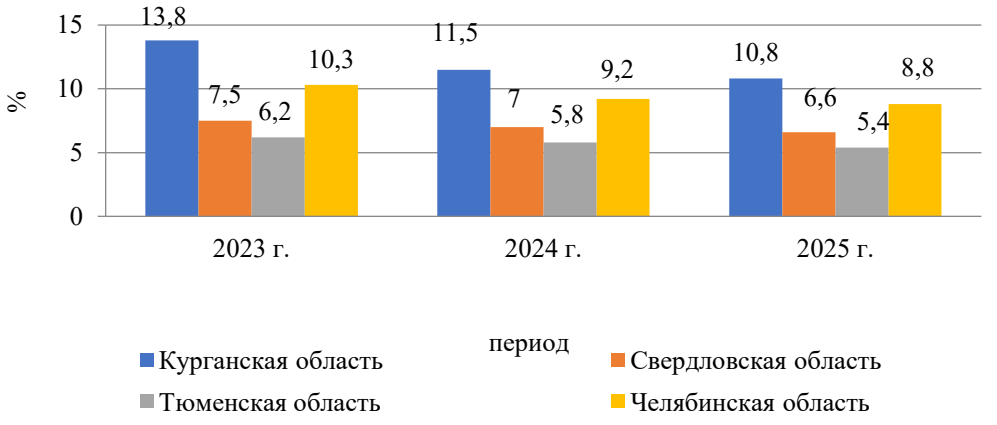


Рис. 23. Доля населения, живущего на пороге бедности[60]

Курганская область в 2023–2025 гг. имела самый высокий уровень безработицы среди всех субъектов округа, однако показала наибольшее сокращение этого показателя к 2025 году. Свердловская область демонстрирует наилучшие показатели занятости и ее рост на протяжении анализируемого периода. В Тюменской области уровень безработицы сократился с 2,6% до 1,6%, а в Челябинской области – с 2,4% до 1,7%. Во всех четырех регионах УрФО происходило снижение уровня безработицы из года в год, причем все показатели находились в пределах нормативного значения (рисунок 24).

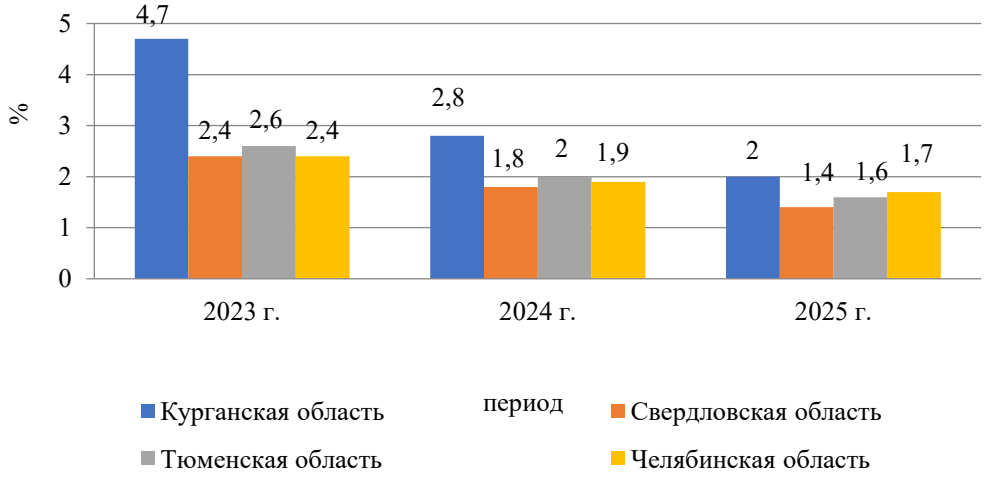


Рис. 24. Уровень безработицы[61]

Свердловская область удерживала самый низкий и благоприятный уровень напряженности в УрФО на протяжении всего периода. Тюменская, Курганская и Челябинская области показывали динамику снижения конкуренции за рабочие места. К 2025 году ситуация на рынке труда во всех четырех рассматриваемых регионах стабилизировалась и выровнялась (рисунок 25).

[60] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/
[61] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

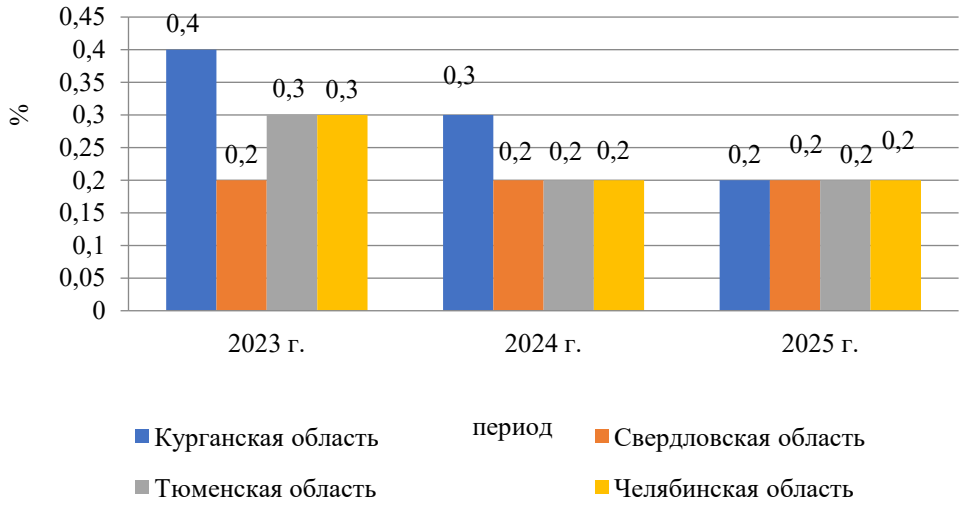


Рис. 25. Напряженность на рынке труда[62]

Во всех четырех анализируемых регионах УрФО наблюдался ежегодный рост доли населения трудоспособного возраста. Тюменская область была лидером в округе по доле населения трудоспособного возраста в общей численности населения, только в этом регионе показатель достиг нормативного уровня. Курганская область демонстрировала самые низкие показатели и максимальную демографическую нагрузку на экономику. За 2023–2025 гг. в Свердловской области показатель вырос с 55,4% до 56,0%, а в Челябинской области – с 55,9% до 56,3% (рисунок 26).

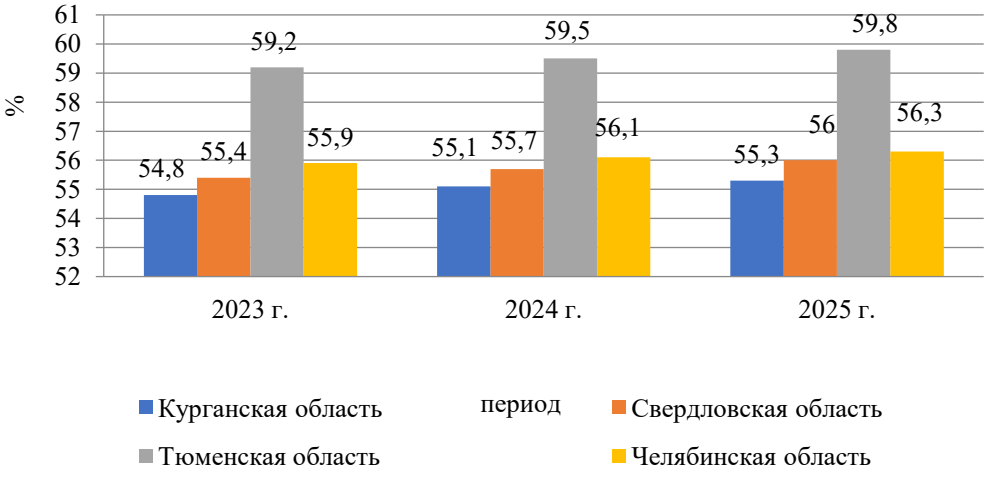


Рис. 26. Доля населения трудоспособного возраста
в общей численности населения[63]

Самое высокое неравенство было зафиксировано в Свердловской области на протяжении всего периода. Курганская область демонстрировала низкий коэффициент дифференциации доходов в УрФО (на уровне 0,352–0,355), что свидетельствует о наиболее однородном

[62] Там же.
[63] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/

распределении материальных благ среди жителей. Во всех четырех анализируемых регионах в 2024 году наблюдался рост расслоения общества по доходам, который к 2025 году сменился тенденцией к выравниванию и стабилизации ситуации (рисунок 27).

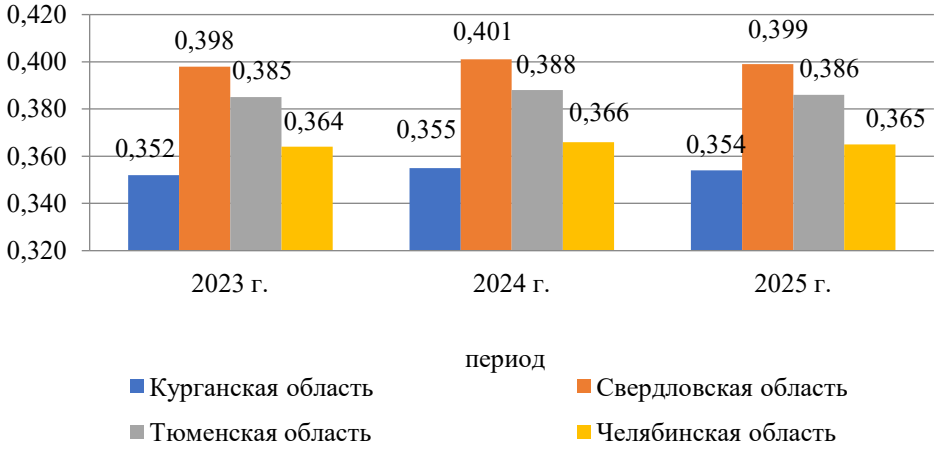


Рис. 27. Уровень преступности[64]

Челябинская область лидировала по уровню преступности на протяжении всего периода. Свердловская область демонстрировала наилучшие (самые низкие) показатели в УрФО на протяжении 2023–2025 гг., удерживая уровень преступности от 12,1 в 2023 году до 11,4 преступления на 1 тыс. чел. населения в 2025 году. В Курганской и Тюменской областях криминогенная обстановка ежегодно улучшалась (рисунок 28).

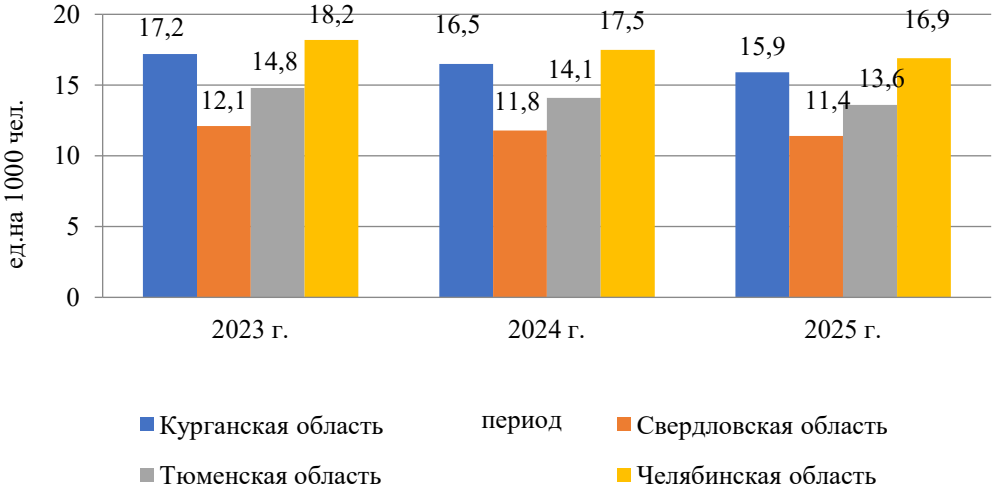


Рис. 29. Уровень преступности[65]

Результаты Рейтинга эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2023–2025 гг. представим на рисунке 30.

[64] Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/
[65] Там же.

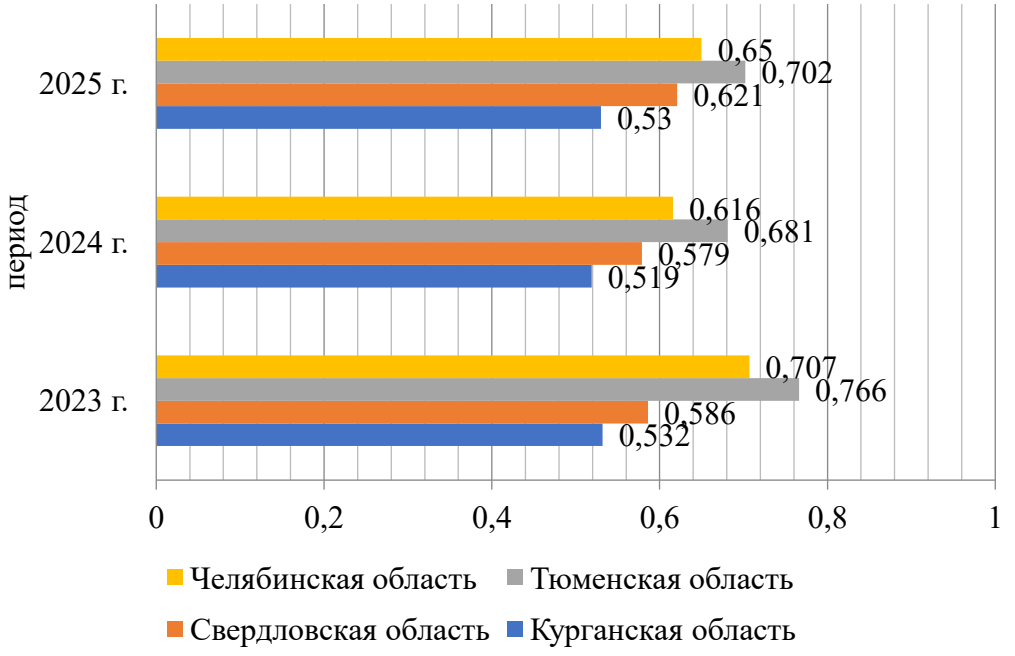


Рис. 30. Итоговая оценка региона по финансово-экономическому блоку[66]

Тюменская область стабильно удерживала первое место в УрФО на протяжении всего анализируемого периода, демонстрируя наивысшую финансово-экономическую устойчивость с максимальным значением 0,766 в 2023 году и результатом 0,702 в 2025 году (4 место по России). Курганская область имела самые низкие показатели. Свердловская область показала позитивную динамику в УрФО; это единственный регион, у которого показатель непрерывно рос из года в год (с 0,586 в 2023 г. до 0,621 в 2025 г.). Челябинская область, находясь на втором месте в округе продемонстрировала отрицательный тренд. У большинства регионов (Тюменская, Челябинская и Курганская области) в 2024 году снизились финансово-экономические показатели, после чего в 2025 году наметилась тенденция к восстановлению.

По формулам первой главы рассчитаем интегральные показатели экономической безопасности регионов в 2025 г. (таблица 3).

Таблица 3

Интегральные показатели экономической безопасности регионов УрФО[67]

Показатели	Нормативы	Курганская область	Свердловская область	Тюменская область	Челябинская область
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ВРП, млрд.руб.	-	562,3	5100,0	2510,0	3260,0
Общие доходы бюджета, млрд. руб.	-	51,7	446,8	240,9	296,0
Доходы бюджета к ВРП, %	>18	9,2	8,8	9,6	9,1
Бюджетные расходы, млрд. руб.	-	96,9	490,8	282,2	365,0

[66] Политические исследования // АПЭК. – URL: http://www.apecom.ru/projects/list.php?SECTION_ID=91

[67] Уральский федеральный округ // Официальный сайт полномочного представителя Президента РФ в УрФО. – URL: http://uralfo.gov.ru/district/

Окончание таблицы 3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Отношение расходной части территориального бюджета к ВРП	>0,16	0,17	0,10	0,11	0,11
Доходы на душу населения, тыс. руб.	-	48,7	72,4	59,6	55,2
Величина прожиточного минимума, тыс. руб.	-	16,7	17,6	17,7	16,3
Доходы на душу населения к величине прожиточного минимума, %	>500	292,0	411,4	336,7	338,3
Расходы конс. бюджета области, млрд. руб.	-	98,2	642,8	354,2	448,7
Отношение расходов консолидированного бюджета области к ВРП	> 0,18	0,17	0,13	0,14	0,14
Коэффициент равномерности расходования бюджетных средств в течение года	≤ 0,25	0,8	0,8	0,7	0,8
Коэффициент наличия дополнительных средств регионального бюджета	>0,16	0	0	0	0
Коэффициент программных расходов регионального бюджета	>0,7	0,9	0,9	0,9	1,0
Интегральный показатель (Y=2(1-(a/x)) -1; Y=2(1-(x/a)) -1), среднее значение – 0	-	-1,4	-1,9	-1,7	-1,8

Значения интегральных показателей регионов УрФО в 2025 г. представим на рисунке 31.

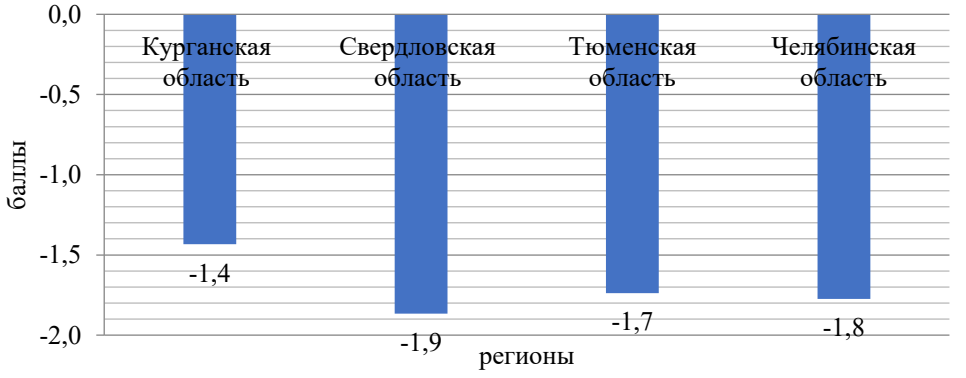


Рис. 30. Интегральный показатель
экономической безопасности регионов УрФО[68]

Наиболее высокий (наименее удаленный от нормы) интегральный показатель экономической безопасности зафиксирован в Курганской области (-1,4). Наихудшее значение интегрального показателя демонстрирует Свердловская область (-1,9). Тюменская и Челябинская области занимают среднее положение с показателями -1,7 и -1,8 соответственно. Отрицательные значения интегрального показателя во всех анализируемых субъектах УрФО (от -1,4 до -1,9) свидетельствуют о невыполнении ключевых нормативов экономической безопасности в регионах, что обусловлено дефицитом бюджетов, низким отношением доходов к ВРП и значительным отставанием реальных доходов населения от нормативных требований.

Таким образом, Уральский федеральный округ – стратегический макрорегион России с развитой промышленной базой, включающей топливно-энергетический комплекс, металлургию, машиностроение и ОПК. Региональные Стратегии социально-экономического развития регионов округа до 2030–2035 годов нацелены на обеспечение экономической безопасности через диверсификацию экономики, импортозамещение и нейтрализацию внешних рисков, а

[68] Составлено по данным таблицы 3

их реализация обеспечивается системой институтов – от координационных до контрольно-надзорных структур.

Анализ экономических показателей выявил, что Тюменская область является лидером по доле организаций, осуществляющих технологические инновации, а Челябинская – по доле инновационных товаров и услуг. Курганская область показала положительную динамику по индексу промышленного и сельскохозяйственного производства, инвестициям в основной капитал, доле инновационных товаров, хотя значительно зависела от внешнего финансирования. Свердловская, Челябинская и Тюменская области столкнулись с такими проблемами, как падение промышленного производства, высокая инфляция, дефицит бюджета и недостаточное покрытие расходов собственными доходами.

Анализ социальных показателей выявил, что в целом по УрФО за 2023–2025 гг. снизился уровень бедности и безработицы, выросла доля населения трудоспособного возраста, стабилизировалась ситуация на рынке труда и в сфере преступности. Проблемами для всех регионов УрФО являются: демографическое старение населения, рост расслоения общества по доходам, высокая демографическая нагрузка на экономику, особенно в Курганской области. Итоговая оценка у всех регионов, кроме Свердловской области, по финансово-экономическому блоку снизилась по итогам 2025 г. относительно 2023 г. Отрицательные значения интегральных показателей экономической безопасности регионов УрФО обусловлены дефицитом бюджетов, низкими налоговыми доходами, низкими доходами населения.

3. Направления повышения экономической безопасности субъектов РФ Уральского федерального округа.

Выделим наиболее существенные проблемы регионов УрФО и предложим мероприятия по их решению (рис. 31).



Рис. 31. Проблемы и направления повышения экономической безопасности субъектов РФ Уральского федерального округа[69]

Представленные на схеме проблемы подрывают экономическую безопасность регионов, делают их уязвимыми перед внешними и внутренними кризисами.

[69] Составлено автором

В Тюменской области снижение производства сельскохозяйственной продукции снижает уровень продовольственной безопасности. Снижение собственного производства увеличивает зависимость региона от импорта продуктов из других субъектов или стран. Это повышает продовольственную инфляцию, увеличивает логистические издержки и ставит под угрозу бесперебойное снабжение северных территорий.

В Курганской области низкие налоговые доходы подрывают финансовую независимость региона. Регион, который держится преимущественно на федеральных дотациях, не имеет ресурсов для развития. Без финансовой автономности субъект не может самостоятельно финансировать крупные инфраструктурные проекты, ликвидировать бедность и оперативно реагировать на чрезвычайные ситуации. Любое сокращение внешней поддержки может негативно сказаться на реализации социальных обязательств региона.

Промышленность – это фундамент экономики Челябинской области. Спад в этом секторе напрямую разрушает индустриальную безопасность и стабильность в регионе. Сокращение выпуска промышленной продукции запускает цепную реакцию: снижаются налоговые поступления в местный бюджет, предприятия сокращают рабочие места (растет скрытая безработица), снижаются реальные доходы населения и падает общий ВРП региона.

Для крупного промышленного региона страны – Свердловской области – отсутствие инноваций означает технологическое отставание и потерю конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Без внедрения новых технологий заводы Свердловской области продолжат работать на устаревших фондах с высокой энергоемкостью и низким качеством продукции. Это делает экономику региона уязвимой перед санкциями, блокирует импортозамещение и лишает область перспектив долгосрочного роста.

Для Тюменской области предлагается внедрить Региональную программу модернизации и цифровизации АПК Тюменской области, которая будет реализована в формате государственно-частного партнерства.

Участники программы представлены в таблице 4.

Таблица 4

Участники Региональной программы модернизации и цифровизации АПК Тюменской области

Участник программы	Функции
Департамент АПК Тюменской области	Является главным координатором. Занимается распределением субсидий, конкурсным отбором хозяйств и мониторингом целевого использования средств
Администрации муниципальных районов	Выделяют земельные участки под расширение мощностей, помогают фермерам оформлять заявки на гранты и субсидии
Региональный Фонд развития промышленности и АПК	Организует выдачу льготных займов под 1–3% годовых на покупку техники
Сельскохозяйственные предприятия	Инвестируют собственные средства, закупают племенной скот, элитные семена, автоматизированные системы и строят новые хранилища

Расчет затрат на реализацию мероприятия и его экономического эффекта представим в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на мероприятие и экономический эффект

Показатель	Значение
1	*2*
Частные инвестиции агрохолдингов	3,5 млрд. руб.
Средства областного бюджета, в т.ч.:	
Субсидирование закупки спецтехники (комбайны, тракторы) (покрытие 30% стоимости для 100 хозяйств)	600 млн.руб.
Гранты на строительство современных овоще- и зернохранилищ	400 млн. руб.

Окончание таблицы 5

1	*2*
Субсидии на покупку элитных семян и племенного КРС	300 млн. руб.
Льготное чипирование и внедрение систем «Умная ферма»	200 млн. руб.
Итого средства областного бюджета	1,5 млрд. руб.
Ожидаемый (в среднем) прирост налоговых поступлений (за счет роста объемов производства АПК на 6,5%, роста налога на прибыль предприятий, НДФЛ от новых рабочих мест и налога на имущество)	2,1 млрд. руб.
Эффект мероприятия	2,1–1,5=0,6 млрд. руб.

Вложенные 1,5 млрд. руб. вернутся в бюджет в виде налогов в течение первого года реализации проекта. Эффект мероприятия составит 0,6 млрд. руб. Предложенное мероприятие снизит потери при хранении, повысит урожайность и удои. Регион сможет обеспечить внутренние потребности по зерну, молоку, картофелю и другим овощам, ликвидировав риски недопоставок. Стабилизация АПК Тюменской области гарантирует бесперебойное снабжение качественными и доступными продуктами питания ХМАО и ЯНАО. Локализация производства и создание новых хранилищ сократят сезонные скачки цен на продукты в розничных сетях региона. Дополнительные налоги помогут сократить дефицит бюджета и снизят потребность в дорогостоящих банковских кредитах.

Для преодоления спада в промышленности Челябинской области предлагается внедрение Программы индустриальной перезагрузки (обновление заводов, их автоматизация и роботизация). Суть Программы: региональные власти выделяют средства на льготное софинансирование: гасят за предприятия проценты по кредитам и выдают дешевые займы (под 1–3%). Это позволяет привлечь средства из федерального бюджета и от самого бизнеса. Заводы закупают отечественные станки и роботов, открывают новые цеха, за счет чего экономика региона растет, создаются рабочие места, а бюджет получает дополнительные налоговые доходы. Участники Программы индустриальной перезагрузки представлены в таблице 6.

Таблица 6

Участники Программы индустриальной перезагрузки
в Челябинской области

Участники мероприятия	Функции
Министерство промышленности, новых технологий и природных ресурсов Челябинской области	Координирует отбор предприятий, распределяет субсидии на модернизацию станочного парка и контролирует целевые показатели
Региональный Фонд развития промышленности	Организует выдачу льготных займов под 1–3% годовых на закупку отечественного высокотехнологичного оборудования и автоматизированных систем
Промышленные предприятия региона (ММК, ЧТЗ, ЧКПЗ, заводы ОПК)	Инвестируют собственные оборотные средства, закупают новое оборудование, открывают новые цеха и проводят переобучение кадров
Южно-Уральский государственный университет	Обеспечивает научно-техническое сопровождение, инжиниринговые услуги и разработку программного обеспечения для автоматизации производств

Расчет затрат на реализацию Программы и ее экономического эффекта представим в таблице 7.

Таблица 7

Затраты на мероприятие и экономический эффект
индустриальной перезагрузки

Показатель	Значение
1	*2*
Частные инвестиции	5 млрд. руб.
Софинансирование со стороны Федерального ФРП (привлечение межбюджетных трансфертов и целевых федеральных грантов)	3,2 млрд. руб.

Окончание таблицы 7

1	*2*
Субсидии из областного бюджета, в т.ч.:	
Субсидирование процентных ставок по кредитам на модернизацию	800 млн. руб.
Капитализация регионального ФРП (для выдачи прямых микрозаймов малому и среднему производственному бизнесу)	500 млн. руб.
Компенсация затрат на приобретение робототехнических комплексов	350 млн. руб.
Создание и развитие промышленной инфраструктуры (технопарков)	150 млн. руб.
Итого субсидии из областного бюджета	1,8 млрд. руб.
Рост налоговых доходов (в среднем)	3,8 млрд. руб.
Эффект мероприятия	2 млрд. руб.

В результате внедрения мероприятия, локализация выпуска комплектующих, гидравлики и станков снизит зависимость южноуральских заводов от параллельного импорта и санкционного давления. Создание новых рабочих мест и диверсификация производств в моногородах области (Магнитогорск, Златоуст, Миасс) предотвратят риск скрытой безработицы и снизят социальную напряженность. Поддержка машиностроения и робототехники сбалансирует структуру ВРП, защищая бюджет региона от колебаний мировых цен на сталь и прокат. Дополнительные 2 млрд. рублей налогов позволят снизить уровень дефицита бюджета.

Для снижения зависимости Курганской области от федеральных дотаций предлагается проект «Собственный доход», направленный на рост налоговых доходов региона. Проект будет реализован в рамках государственно-частного партнерства. Суть проекта: региональные власти вкладывают средства в подготовку бесплатных земельных участков с готовыми коммуникациями (газ, свет, вода) и отдают их инвесторам из соседних регионов под строительство новых заводов и цехов. Инвесторы вкладывают свои деньги, открывают производства и создают рабочие места с официальной зарплатой. Это позволяет вывести местный бизнес из тени, остановить отток населения и увеличить налоговые доходы.

Участников проекта представим в таблице 8.

Таблица 8

Участники проекта «Собственный доход» в Курганской области

Участники	Функции
Правительство Курганской области и Департамент экономического развития	Разрабатывают нормативную базу, предоставляют налоговые льготы, выделяют землю без торгов под производственные площадки.
Управление ФНС по Курганской области	Занимается легализацией теневой занятости, ликвидацией «серых» зарплатных схем и администрированием новых налоговых поступлений.
Инвестиционное агентство Курганской области	Ведет работу с инвесторами из соседних регионов (Екатеринбург, Челябинск, Тюмень), предлагая им готовые площадки в индустриальных парках.
Региональный бизнес и инвесторы	Строят новые сборочные и перерабатывающие цеха, закупают оборудование, регистрируют юридические лица внутри Курганской области и создают легальные рабочие места.

Расчет затрат на реализацию проекта и его экономического эффекта представим в таблице 9.

Таблица 9

Затраты на мероприятие и его экономический эффект

Показатель	Значение
1	*2*
Вложения резидентов и инвесторов	0,7 млрд. руб.
Средства федеральных институтов развития (субсидии Минэкономразвития на развитие индустриальных парков)	0,45 млрд. руб.
Бюджет Курганской области, в т.ч.:	
Подведение инженерных сетей (газ, свет, вода) к новым площадкам	150 млн. руб.
Субсидирование первого взноса по лизингу оборудования	120 млн. руб.

Окончание таблицы 9

1	*2*
Гранты на модернизацию малых производств в моногородах (Далматово, Варгаши)	55 млн. руб.
Организация выездных роуд-шоу и привлечение инвесторов	25 млн. руб.
Итого средства из областного бюджета	0,35 млрд. руб.
Рост налоговых доходов (в среднем)	4,2 млрд. руб.
Эффект мероприятия	3,85 млрд. руб.

Общий объем регионального финансирования программы составит 1,5 млрд. руб., а ожидаемый эффект составит 3,85 млрд. руб.

Рост собственных доходов сделает бюджет более устойчивым. Регион снизит риски блокировки социальных выплат в случае задержек или сокращения трансфертов с федерального уровня. Легализация рабочих мест и появление новых производств сократят долю населения, живущего на пороге бедности (которая в регионе составляет 10,8%). Создание новых рабочих мест остановит многолетний миграционный отток квалифицированных кадров в другие регионы.

Для преодоления технологического отставания Свердловской области и стимулирования бизнеса к внедрению инноваций предлагается запуск Региональной программы стимулирования инновационной активности бизнеса.

Суть проекта состоит в том, что предприятиям компенсируют до половины затрат на научные разработки и внедрение новых технологий. Предприятия будут также вкладывать собственные средства в модернизацию и закупать местные ИТ-решения.

Участников проекта представим в таблице 10.

Таблица 10

Участники проекта «Собственный доход» в Свердловской области

Участники мероприятия	Функции
Министерство промышленности и науки Свердловской области	Утверждает реестр приоритетных инновационных проектов, распределяет гранты и субсидии.
Уральский федеральный университет и технопарк «Университетский»	Создают единую инжиниринговую площадку для разработки и тестирования прототипов по заказам уральских заводов.
Свердловский венчурный фонд	Предоставляет льготные займы под 1–2% годовых предприятиям, внедряющим отечественное программное обеспечение и автоматизированные линии.
Промышленные и сервисные компании региона	Создают внутренние инновационные подразделения, заказывают научно-исследовательские работы и внедряют новые технологии в реальное производство.

Расчет затрат на реализацию проекта и его экономического эффекта представим в таблице 11.

Таблица 11

Затраты на мероприятие и экономический эффект

Показатель	Значение
1	*2*
Частные инвестиции в НИОКР	2,0 млрд. руб.
Софинансирование фонда «Сколково» и федеральных грантов	0,8 млрд. руб.
Субсидии из областного бюджета, в т.ч.:	
Налоговый инвестиционный вычет (возврат предприятиям до 50% средств, потраченных на покупку и внедрение патентов и технологий)	500 млн. руб.
Гранты малым и средним предприятиям на запуск инновационных продуктов (выдача до 5 млн. руб. на проект для ИТ- и инжиниринговых стартапов)	350 млн. руб.

Окончание таблицы 11

1	*2*
Капитализация региональных программ льготного лизинга ИТ-оборудования	250 млн. руб.
Создание цифровой платформы «Банк технологических запросов заводов»	100 млн. руб.
Итого средства из областного бюджета	1,2 млрд. руб.
Рост налоговых доходов (в среднем) за счет увеличения выпуска высокотехнологичной продукции с более высокой добавленной стоимостью (налог на прибыль) и создания новых рабочих мест для инженеров и ИТ-специалистов (НДФЛ)	2,8 млрд. руб.
Эффект мероприятия	1,6 млрд. руб.

Региональное финансирование проекта «Собственный доход» в Свердловской области составит 1,2 млрд. руб., а ожидаемый экономический эффект составит 1,6 млрд. руб. Переход заводов на отечественное программное обеспечение и компоненты защитит критическую инфраструктуру области от санкционных рисков и сбоев в поставках импортных деталей. Модернизация старых производственных линий снизит себестоимость выпускаемой металлургической и машиностроительной продукции, повышая ее позиции на внутренних и внешних рынках. Развитие инновационного сектора создаст привлекательные рабочие места для выпускников уральских вузов, предотвращая их миграцию в Москву и Санкт-Петербург. Дополнительные 1,6 млрд. руб. налоговых поступлений помогут региону планомерно сокращать дефицит бюджета.

Таким образом, для повышения экономической безопасности субъектов УрФО был разработан ряд мероприятий. В Тюменской области предлагается внедрить Региональную программу модернизации и цифровизации АПК, в Курганской области предлагается подготовить и предоставлять земельные участки с готовыми коммуникациями инвесторам из соседних регионов под строительство новых заводов и цехов, в Челябинской области предлагается внедрение Программы индустриальной перезагрузки (обновление заводов, их автоматизация и роботизация), в Свердловской области – запуск Региональной программы стимулирования инновационной активности бизнеса. Общий экономический эффект мероприятий, благодаря росту налоговых поступлений в бюджет, составит 8,05 млрд. руб. На эту величину снизится дефицит бюджета, поэтому снизится потребность в дорогостоящих банковских кредитах, что положительно повлияет на экономическую безопасность в УрФО. Помимо этого, положительное влияние мероприятий будет заключаться в развитии промышленности и сельского хозяйства, создании новых рабочих мест, снижении социальной напряженности, сокращении миграционного оттока квалифицированных кадров в другие регионы, укреплении позиций регионов на внутренних и внешних рынках.

Выводы.

Экономическая безопасность государства – это такая степень защищенности национальной экономики, при которой ни внешние, ни внутренние деструктивные факторы не могут подорвать стабильность системы. Экономическая безопасность региона трактуется, как способность его системы сохранять устойчивость. Экономическая безопасность государства и региона взаимосвязаны через принцип «матрёшки»: региональная безопасность является базовым элементом общегосударственной, поскольку дестабилизация отдельного субъекта создаёт локальный кризис, который, распространяясь через межрегиональные цепочки поставок, бюджетные трансферты и миграционные потоки, ослабляет экономику всей страны, а угрозы федеральному уровню (в том числе, актуальное сейчас санкционное давление) – напрямую проявляются в регионах через снижение бюджетных доходов и доходов населения, бизнеса, рост цен и сбои в работе систем жизнеобеспечения.

Внешними факторами экономической безопасности как на государственном, так и на региональном уровне, являются: санкции, торговые войны, спрос на товары и т. д. Внутренние факторы охватывают все ключевые сферы его жизнедеятельности (географическое

положение, наличие природных ресурсов и т. д.). Методика оценки экономической безопасности состоит из четырех блоков: экономические показатели (рост промышленного производства, производства с/х продукции, инвестиций, бюджетная автономия, бюджетная зависимость и др.), социальные показатели (естественный прирост населения, миграционный прирост населения уровень безработицы, напряженность на рынке труда и т. д.), рейтинговые показатели, интегральные показатели.

Уральский федеральный округ – стратегический макрорегион России с развитой промышленной и ресурсной базой, включающей топливно-энергетический комплекс (добычу, переработку, транспортировку нефти и газа, электро- и тепловую энергетику), черную и цветную металлургию, машиностроение (включая оборонно-промышленный комплекс). В него включены Свердловская, Челябинская, Курганская, Тюменская (с ХМАО и ЯНАО) области. Региональные стратегии социально-экономического развития регионов округа до 2030–2035 годов нацелены на обеспечение экономической безопасности через диверсификацию экономики, импортозамещение и нейтрализацию внешних рисков, а их реализация обеспечивается системой институтов – от координационных до контрольно-надзорных структур.

Анализ экономических показателей выявил, что Тюменская область является лидером по доле организаций, осуществляющих технологические инновации, а Челябинская – по доле инновационных товаров и услуг. Курганская область показала положительную динамику по индексу промышленного и сельскохозяйственного производства, инвестициям в основной капитал, доле инновационных товаров), хотя значительно зависела от внешнего финансирования. Свердловская, Челябинская и Тюменская области столкнулись с такими проблемами, как падение промышленного производства, высокая инфляция, дефицит бюджета и недостаточное покрытие расходов собственными доходами.

Анализ социальных показателей выявил, что в целом по УрФО за 2023–2025 гг. снизился уровень бедности и безработицы, выросла доля населения трудоспособного возраста, стабилизировалась ситуация на рынке труда и в сфере преступности. Проблемами для всех регионов УрФО являются: демографическое старение населения, рост расслоения общества по доходам, высокая демографическая нагрузка на экономику, особенно в Курганской области. Итоговая оценка у всех регионов, кроме Свердловской области, по финансово-экономическому блоку снизилась по итогам 2025 г. относительно 2023 г. Отрицательные значения интегральных показателей экономической безопасности регионов УрФО обусловлены дефицитом бюджетов, низкими налоговыми доходами, низкими доходами населения.

Для повышения экономической безопасности субъектов РФ УрФО был разработан ряд мероприятий. В Тюменской области предлагается внедрить Региональную программу модернизации и цифровизации АПК, в Курганской области предлагается подготовить и предоставлять земельные участки с готовыми коммуникациями инвесторам из соседних регионов под строительство новых заводов и цехов, в Челябинской области предлагается внедрение Программы индустриальной перезагрузки (обновление заводов, их автоматизация и роботизация), в Свердловской области – запуск Региональной программы стимулирования инновационной активности бизнеса. Общий экономический эффект мероприятий, благодаря росту налоговых поступлений в бюджет, составит 8,05 млрд. руб. На эту величину снизится дефицит бюджета, поэтому снизится потребность в дорогостоящих банковских кредитах, что положительно повлияет на экономическую безопасность в УрФО. Помимо этого, положительное влияние мероприятий будет заключаться в развитии промышленности и сельского хозяйства, создании новых рабочих мест, снижении социальной напряженности, сокращении миграционного оттока квалифицированных кадров в другие регионы, укреплении позиций регионов на внутренних и внешних рынках.

Библиографический список к главе 4

1. Конституция Российской Федерации (принята 12.12.1993 с изм. 01.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс».

2. Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

3. Налоговый кодекс РФ (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

4. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 №395–1 (ред. от 28.11.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

5. О безопасности : Закон РФ от 05.03.1992 №2446–1 // СПС «КонсультантПлюс».

6. О промышленной безопасности опасных производственных объектов : Федеральный закон от 21.07.1997 №116-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // СПС «КонсультантПлюс».

7. О защите конкуренции : Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

8. О транспортной безопасности : Федеральный закон от 09.02.2007 №16-ФЗ (ред. от 21.04.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

9. О безопасности : Федеральный закон от 28.12.2010 №390-ФЗ (ред. от 10.07.2023) // СПС «КонсультантПлюс».

10. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 №488-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

11. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года : Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 // СПС «КонсультантПлюс».

12. Об Основах государственной политики Российской Федерации в области промышленной безопасности на период до 2025 года и дальнейшую перспективу : Указ Президента РФ от 06.05.2018 №198 // СПС «КонсультантПлюс».

13. Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 13.05.2019 №216 // СПС «КонсультантПлюс».

14. О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.03.2022 №83 (ред. от 04.09.2023) // СПС «КонсультантПлюс».

15. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.02.2024 №145 // СПС «КонсультантПлюс».

16. О стратегии социально-экономического развития Курганской области на период до 2030 года : Закон Курганской области от 30.06.2022 №44 (в ред. от 26.06.2025) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов.

17. О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы : Закон Свердловской области от 21.12.2015 №151-ОЗ (ред. от 23.12.2024) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов.

18. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Тюменской области до 2030 года : Закон Тюменской области от 24.03.2020 №23 (ред. от 27.03.2024) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов.

19. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Челябинской области на период до 2035 года : постановление Законодательного собрания Челябинской области от 31.01.2019 №1748 (ред. от 08.04.2024) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов.

20. ГОСТ Р 1.0–92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации» определяет безопасность как «отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов.

21. Карпушкина, А. В. Введение в специальность : конспект лекций / А. В. Карпушкина. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 60 с.

22. Галуаев, Д. К. Зарубежный опыт экономической безопасности регионов / Д. К. Галуаев, М. В. Перисаев // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 106–4. – С. 114–116.

23. Калашников, Д. В. Современные вызовы экономической безопасности Российской Федерации / Д. В. Калашников // Символ науки: международный научный журнал. – 2025. – № 10–2. – С. 42–44.

24. Лазутина, А. Л. Импортозамещение в российской промышленности: вызовы и возможности / А. Л. Лазутина, И. С. Мартынов // ЕГИ. – 2025. – № 3 (59). – С. 274–276.

25. Литвин, А. Ю. Оценка уровня экономической безопасности регионов России: методологические подходы и практическое применение / А. Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. – 2024. – №s4. – URL: https://esj.today/PDF/01FAVN424.pdf (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

26. Лобанов, А. В. Методические аспекты оценки экономической безопасности региона / А. В. Лобанов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 3. – URL: https://eee-region.ru/article/7518/ (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

27. Ломакин, А. Л. Систематизация понятийного аппарата теории экономической безопасности / А. Л. Ломакин, А. А. Баранова // Московский экономический журнал. – 2023. – № 8. – С. 577–591.

28. Манушин, Д. В. Экономическая безопасность региона и государства и управление ими: понятие, структура, условия кризиса / Д. В. Манушин, Ш. И. Еникеев, Г. Р. Таишева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – № 7. – С. 1206–1234.

29. Официальная статистика // Федеральная служба государственной статистики РФ. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

30. Пастухова, К. И. Экономическая безопасность региона: подходы к определению / К. И. Пастухова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – № 2А. – С. 67–76.

31. Политические исследования // АПЭК. – URL: http://www.apecom.ru/projects/list.php?SECTION_ID=91 (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

32. Танков, А. М. Экономическая безопасность региона: классификация определений и влияющих факторов / А. М. Танков, Ю. А. Кузнецова // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 3. – С. 70–75.

33. Торженова, Т. В. Пути нейтрализации угроз экономической безопасности Российской Федерации / Т. В. Торженова, Р. А. Мамонов // Человек: преступление и наказание. – 2024. – № 3. – С. 405–411.

34. Уральский федеральный округ // Официальный сайт полномочного представителя Президента РФ в УрФО. – URL: http://uralfo.gov.ru/district/ (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

35. Усикова, К. А. Оценка финансовой эффективности бюджета Брянской области / К. А. Усикова // X Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции и инновации в науке и производстве». – 2021. – URL: https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/10INPK_Sbornic-2021/pages/Секция%202/270.pdf (дата обращения: 03.11.2026). – Текст : электронный.

36. Шматко, А. Д. Факторный анализ экономической безопасности региона с позиции устойчивости / А. Д. Шматко, Л. К. Шамина, Д. Л. Любан // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 5 (70). – С. 460–463.

37. Гундорова, М. А. Экономическая безопасность : учеб. пособие / М. А. Гундорова. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 207 с.

38. Жариков, А. А. Экономическая безопасность государства : учеб. пособие / А. А. Жариков. – Вологда : МГЮА, 2021. – 74 с.

39. Сапожникова, С. М. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы : монография / С. М. Сапожникова, Н. В. Рейхерт. – Чебоксары : Среда, 2021. – 120 с.

40. Экономическая безопасность : учебник / под общ. ред. С. А. Коноваленко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 521 с.

ГЛАВА 5

DOI 10.31483/r-170319

Окрепилов Олег Юрьевич
Молчанова Екатерина Владимировна

ОБЗОР НОВЫХ ФОРМ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА В СЕВЕРНОМ ПРИГРАНИЧНОМ РЕГИОНЕ РОССИИ

Аннотация: *целью главы является оценка новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России с точки зрения их социально-экономического, культурного и рекреационного значения для развития территории (на примере Республики Карелия). Для проведения исследования нами были сформированы две специальные тематические базы данных. В первую информационную систему были занесены сведения об этнокультурных туристических объектах, находящихся на территории региона. Вторая база данных содержала статистическую информацию об основных индикаторах демографического и социально-экономического развития Республики Карелия. Все сведения были получены из официальных общедоступных источников, сайтов этнокультурных туристических объектов, статистических ежегодников Росстата, а также сервиса Яндекса для количественного анализа поисковых запросов пользователей. Обработка информации была реализована с помощью специализированных программ для сбора, математического анализа и визуализации данных. Анализ новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России позволил выявить перспективные направления для развития этнокультурного туризма в республике с точки зрения повышения туристической, инвестиционной, историко-культурной и рекреационной привлекательности региона. Полученные результаты могут быть использованы на уровне государственного и муниципального управления для решения актуальных социально-экономических задач, в том числе в области медико-демографической политики.*

Ключевые слова: *этнокультурный туризм, социально-экономическое развитие, финно-угорские народы, Республика Карелия, анализ данных.*

Abstract: *the purpose of the chapter is assessing new forms of ethnocultural tourism in the northern border region of Russia in terms of their socio-economic, cultural and recreational significance for the development of the territory (on the example of the Republic of Karelia). We formed two special thematic databases for conducting the study. The first information system included information about ethnocultural tourist sites located in the region. The second database contained statistical information on the main indicators of the demographic and socio-economic development of the Republic of Karelia. All information was obtained from official publicly available sources, sites of ethnocultural tourist sites, statistical yearbooks of Rosstat, as well as the Yandex service for quantitative analysis of user search queries. Information processing was implemented using specialized programs for data collection, mathematical analysis and visualization. The analysis of new forms of ethnocultural tourism in the northern border region of Russia made it possible to identify promising areas for the development of ethnocultural tourism in the republic in terms of increasing the tourist, investment, historical, cultural and recreational attractiveness of the region. The obtained results can be used at the level of state and municipal administration to address pressing socio-economic issues, including in the field of medical-demographic policy.*

Keywords: *ethno-cultural tourism, socio-economic development, Finno-Ugric peoples, Republic of Karelia, data analysis.*

В последние годы внутренний туризм в России получил дополнительный импульс для своего развития, количество туристических поездок, совершаемых гражданами нашей страны по территории Российской Федерации, возросло в несколько раз. При этом все

больший интерес стали вызывать не только традиционные туристические маршруты («пляжный отдых», посещение крупных исторических и культурных центров, санаторное лечение), но и поездки, которые знакомят гостей с этнокультурными традициями и особенностями отдаленных регионов России. Под этнокультурным туризмом принято понимать одно из направлений современного туризма, включающее в себя этнический, этнографический, эколого-этнографический, антропологический (туризм образа жизни), этнопознавательный и ностальгический туризм, а также джайлоо-туризм (поездки в труднодоступные места) и этногастрономический туризм [11; 13]. В основе таких видов туризма лежит уникальное природное, историческое, культурное или национальное наследие конкретного региона или малочисленного коренного народа, проживающего на данной территории.

Во многих регионах России существует огромный потенциал для развития этнокультурного отдыха и туризма, который не только способствует социально-экономическому развитию таких населенных пунктов, но и помогает сохранять национальные особенности и традиции коренных народов нашей страны [8]. К числу территорий, которые обладают наибольшей привлекательностью с точки зрения развития этнокультурного туризма, можно отнести такие регионы как Ямал, Горный Алтай, Карелия, Калмыкия, Ингушетия, Дагестан, Татарстан [3]. Формат таких путешествий может быть разным, в том числе включать посещение этнографических деревень, музеев и этнопарков, участие в традиционных праздниках и фестивалях, мастер-классы по народным промыслам, ремеслам и приготовлению национальных блюд, проживание в национальных жилищах, изучение религиозных обычаев, общение с носителями культуры, знакомство с местным фольклором и письменностью.

В данной работе выполнен обзор новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России с точки зрения их социально-экономического, культурного и рекреационного значения для развития территории (на примере Республики Карелия). Республика была образована 8 июня 1920 года (Карельская трудовая коммуна), в настоящее время регион входит в состав Северо-Западного федерального округа и включает 18 административно-территориальных единиц (Петрозаводский городской округ (столица), 5 муниципальных округов, 12 муниципальных районов). Карелия является северным приграничным регионом России, почти 40% территории республики отнесено к арктической зоне Российской Федерации, имеет достаточно протяженную границу с Финляндией (798 км).

Республика Карелия обладает уникальной природой, красоты которой ежегодно привлекают в регион тысячи любителей активного отдыха на свежем воздухе. Значительная часть территории занята лесными массивами (95% – это хвойные породы деревьев), порядка 40% земель занимают озера, реки и болота. Республика славится своими природными достопримечательностями, среди наиболее известных объектов можно выделить: палеовулкан Гирвас, Национальный парк Паанаярви, Ладожские шхеры, водопад Белые мосты, гора Воттоваара. Большой популярностью у гостей республики пользуются специальные туристические маршруты: остров Валаам, парк «Рускеала», остров Кижи, водопад Кивач, курорт Марциальные воды, гора Сампо, петроглифы, Беломоро-Балтийский канал. Многие из них можно отнести к этнокультурным объектам туризма, так как они знакомят гостей с историческими, культурными и национальными традициями северного приграничного региона России [9].

Известный российский архитектор и специалист в области изучения народного деревянного зодчества Русского Севера В.П. Орфинский, основатель нового научного направления этноархитектуроведения, многие годы своей жизни посвятил выявлению и изучению региональных, этнических и локальных особенностей народного деревянного зодчества. Он полагал, что «народное зодчество является частью среды обитания и формирования личности человека и подчеркивал неразрывную связь задач изучения и сохранения таких сооружений как памятников истории и культуры» [15]. Основной базой для исследований были материалы экспедиций по Карелии и Русскому Северу, ежегодно проводившихся учёным с 1950 до начала 2000-х годов. Труды В.П. Орфинского заложили методологическую базу для анализа того, как

традиционная этнокультурная среда обитания влияет на жизнь и развитие человека и как её можно сохранять и развивать с учётом регионального историко-культурного контекста.

По данным министерства экономического развития республики, в 2025 году Карелию посетило почти 1,5 млн человек, по сравнению с аналогичным периодом 2024 года этот показатель увеличился на 40%. Привлекательность туристическим поездкам в республику прибавляет географическое положение региона, Карелия и ее столица город Петрозаводск, достаточно близко расположены к таким крупным агломерациям, как города Санкт-Петербург и Москва. В регионе все популярнее становится автотуризм, что способствует развитию региональной дорожной инфраструктуры и гостиничного бизнеса. Однако при планировании поездок следует учитывать, что регион относится к северным территориям с неблагоприятными природно-климатическими условиями. Короткий летний период, большое количество осадков и суровые зимы оказывают существенное влияние на возможность продолжительного отдыха на природе.

Целью данного исследования является оценка новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России с точки зрения их социально-экономического, культурного и рекреационного значения для развития территории.

Для проведения исследования нами были сформированы две специальные тематические базы данных. В первую информационную систему были включены сведения об этнокультурных туристических объектах, находящихся на территории региона. Вторая база данных содержала статистическую информацию об основных индикаторах демографического и социально-экономического развития Республики Карелия. Все сведения были получены из официальных общедоступных источников, сайтов этнокультурных туристических объектов, статистических ежегодников Росстата, а также сервиса Яндекса для количественного анализа поисковых запросов пользователей. Обработка информации была реализована с помощью специализированных программ для сбора, математического анализа и визуализации данных.

Согласно информации Росстата, в 2023 году доля туристической отрасли в валовом региональном продукте (ВРП) Республики Карелии составила 3,7%. Руководство региона совместно с бизнесом планирует дальнейшее интенсивное развитие данного направления экономики, а именно увеличение этого показателя до 8–9% к 2030 году. По мнению экспертов для достижения такой цели есть все предпосылки. В 2025 году Карелия признана лучшим туристическим регионом России согласно национальной премии «Маршрут построен». Члены жюри высоко оценили сочетание уникальных природных локаций, развитие инновационных сервисов и рост турпотока за последние годы. В 2025 году Карелия вошла в топ-30 рейтинга регионов с наибольшим туристическим потенциалом в России (заняла 28-е место). Рейтинг разработан и опубликован журналом «Отдых в России» совместно с Центром информационных коммуникаций «Рейтинг». При составлении рейтинга учитывались 12 критериев, среди которых количество объектов культурного наследия, уровень развития туристической отрасли и инфраструктуры, вклад туризма в федеральный бюджет и другие факторы.

На рисунках 1, 2 представлена динамика частоты запросов «Туризм в Карелии», «Достопримечательности в Карелии», «Гостиницы в Петрозаводске», «Как доехать до Петрозаводска» по месяцам с 01.08.2024 по 31.07.2026 (все регионы России, все устройства) согласно статистике поисковых запросов пользователей Яндекса. Следует отметить, что анализ динамики ключевых слов «Туризм в Карелии» и их смысловых аналогов не выявляет сильной сезонной компоненты, в то время как запросы «Достопримечательности в Карелии», «Петрозаводск», «Гостиницы в Петрозаводске» «Как доехать до Петрозаводска» демонстрируют очевидную сезонную составляющую. Пик таких запросов пользователей сети приходится на летние месяцы (линия тренда). Наиболее часто потенциальные туристы ищут информацию о городе Петрозаводске, столице Республики Карелия, так как именно здесь начинается большинство туристических и экскурсионных маршрутов. Если проанализировать количество запросов в поисковой системе Яндекса по регионам и городам России, то наиболее

востребована такая информация у жителей крупных мегаполисов, Москвы и Санкт-Петербурга, согласно представленной Яндексом статистике около 80–90% пользователей проживает именно в этих городах.

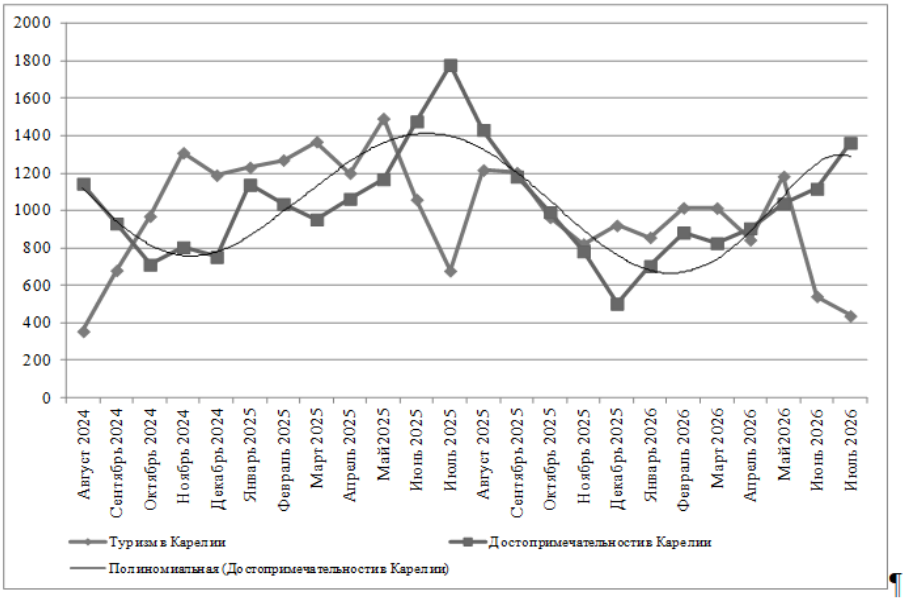


Рис. 1. Динамика частоты запросов «Туризм в Карелии» и Достопримечательности в Карелии» по месяцам (все регионы России, все устройства)

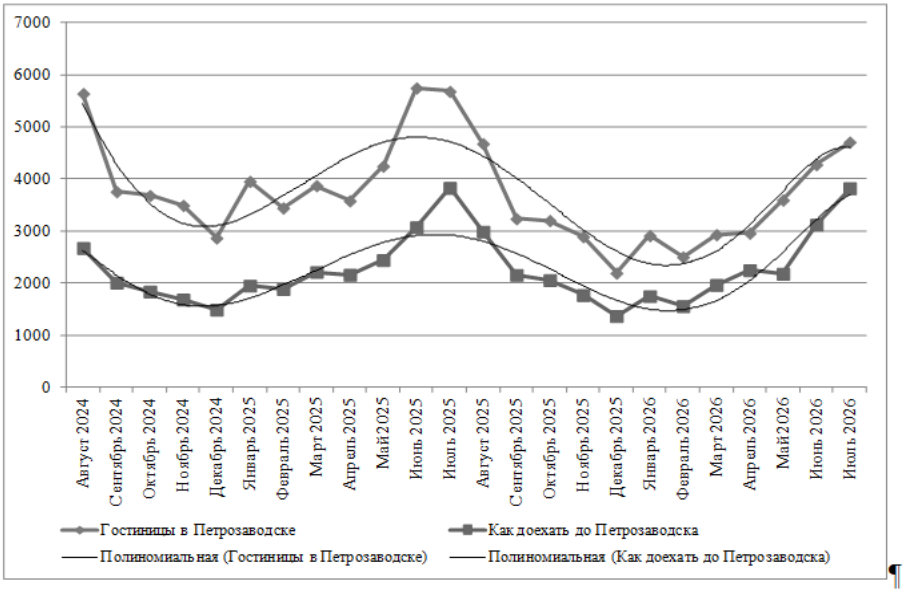


Рис. 2. Динамика частоты запросов «Гостиницы в Петрозаводске» и «Как доехать до Петрозаводска» (все регионы, все устройства)

В настоящее время в России проживает более 200 национальностей (этнических групп), около 80% составляет русское население. Вместе с тем, на территории страны существуют малочисленные народности, обладающие самобытной культурой и традициями. К их числу относятся финно-угорские народы, которые подразделяются на финно-пермскую и угорскую группы. Всего в мире насчитывается порядка 25 миллионов человек, принадлежащих к финно-угорским народностям (в России около 2,3 миллионов) [10]. В нашей стране также существуют финно-угорские национальные автономии, с достаточно высокой долей населения данной этнической группы, в том числе Республика Марий Эл (43,9%), Республика Мордовия (40,0%), Удмуртская Республика (28%) – Приволжский федеральный округ, Республика Коми (23,7%) и Республика Карелия (9,3%) – Северо-Западный федеральный округ.

В 2025 году численность населения Карелии по данным Росстата составила 518,9 тыс. чел., плотность – 2,87 чел./км², доля городского населения – 81,5%. Республику Карелию можно отнести к территориям Российской Федерации, где ярко выражены национальные особенности и традиции. Этнический состав населения, проживающего в регионе, достаточно разнообразен, здесь переплетается история нескольких коренных народов севера (малочисленных финно-угорских народов): карелов, вепсов и саамов. Карелы относятся к прибалтийско-финской группе финно-угорских народов и являются коренным народом Республики Карелия (РК).

Вепсы относятся к малочисленным финно-угорским народам и официально включены в перечень коренных малочисленных народов Севера. Они традиционно проживали на территории Республики Карелия, Ленинградской и Вологодской областей. Следует отметить, что карелы и вепсы имеют свой собственный самобытный язык. Саамы (саами, лопари, лапландцы) являются малочисленным финно-угорским народом Северной Европы, исторически они проживали на территории Норвегии, Швеции, Финляндии и России (Кольский полуостров). Таким образом, в Карелии сформировалась уникальная среда, объединяющая природные, национальные и культурные особенности северного приграничного региона России.

Принято считать, что все финно-угорские этносы имеют общие черты и характерные признаки [6; 7]. Например, финно-угорские народы объединяет общая языковая структура, одинаковое построение лингвистических конструкций. Многие исследователи отмечают также схожесть культурных традиций, которые отражаются на образе мышления и мировоззрении народов. В мифологии и фольклоре финно-угорских народов можно встреть тесное единение с живой природой, в том числе выделяется легенда о нырянии водоплавающей птицы, мифы о медведе-первопредке, рассказы о центре мироздания – Полярной звезде (восьмиконечная звезда в орнаментах), шаманизме, покровительстве духов. Связь с этническими традициями сохраняется и в наши дни, ее можно отметить в национальных танцах, песнях, музыке, одежде, традиционной кухне. В деревнях сохраняется проведение старинных свадебных и похоронных обрядов, основанных на древних народных верованиях.

У финно-угорских народов развито устное народное творчество, в том числе наиболее известны песни-руны, которые в поэтической форме повествовали о верованиях, быте, обычаях древних карел, вепсов, финнов, води, ижорцев [4]. Эпос «Калевала», собранный фольклористом Элиасом Ленротом на основе устного творчества карелов Олонецкой губернии (Республика Карелия) принадлежит к числу величайших произведений нашей эпохи [1]. В песнях-рунах на основе мифологических традицией рассказывается о подвигах финских героев Вяйнямёйнена, Ильмаринена и Лемминкяйнена, об их борьбе со злобной Лоухи, хозяйкой Похьёлы (северной страны мрака).

В настоящее время этнокультурный туризм в Республике Карелия развивается в самых разнообразных направлениях, в том числе с учетом богатого исторического и национального наследия коренных малочисленных народов региона. Туристические маршруты, которые предлагаются туроператорами, включают в себя не только осмотр шедевров деревянного зодчества, церквей и старинных построек, но и глубокое погружение в быт, традиции, язык и

уклад жизни коренных народов: карелов, вепсов, саамов, поморов и русских старожилов. Одним из самых известных туристических объектов Республики Карелия является музей-заповедник «Кижи», который по праву можно считать визитной карточкой региона. Сотрудники музея и ученые-историки помимо сохранения и реставрации уникальных памятников деревянного зодчества, большое внимание уделяют этнокультурной части экспозиции, которая позволяет познакомиться с северным укладом жизни коренного населения Карелии, правилами ведения хозяйства, верованиями, мифами и легендами, а также национальными ремеслами и промыслами.

В последние годы в регионе стали все активнее создаваться и развиваться новые направления этнокультурного туризма, в том числе специализированные национальные центры и деревни. В этнокультурном центре «Elämä» представлена экспозиция «Золотая нить Пряжи» о местных промыслах и мастерицах (Пряжинский район). В старинном карельском селе Вешкелица работает этнокультурный центр, в котором местные жители проводят тематические экскурсии и мастер-классы для приезжих гостей, а также организуют походы в лес за ягодами (черникой, брусникой, клюквой, морошкой), грибами и рыбалку (местные озера богаты рыбой). Деревня Киндасово известна как «столица карельского юмора», здесь туристы могут принять участие в ежегодном фестивале карельского юмора, а также в различных интерактивных программах и конкурсах, научиться играть на национальных инструментах (кантеле, йоухикко), посетить музей культовых сооружений древних саамов (Пряжинский район).

Деревня Кинерма включена в ассоциацию «Самых красивых деревень России», ее уникальность заключается в особой круговой планировке домов, многие из которых построены более 260 лет назад. Туристы имеют возможность познакомиться и пообщаться с местными жителями, узнать о традициях ведения домашнего хозяйства и земледелия, послушать местные песнопения, а также увидеть сохранившуюся часовню и ритуальную рощу. Деревня Шёлтозеро является местом для знакомства с вепсской культурой. Здесь можно познакомиться с устройством традиционного вепсского дома, узнать о быте, истории и традициях общины. В поселке Калевала сохранились национальные рунические традиции и фольклор, который тесно связан с землей и коренными карельскими народами, заселявшими эти северные территории. Гора «Сампо» является уникальной природной достопримечательностью Республики Карелия, вокруг которой уже в наши дни был создан национальный этнопарк. Он органично вписан в природный ландшафт местности и содержит туристические тропы, смотровые площадки, скульптуры по мотивам национального эпоса «Калевалы». Северная часть республики (Карельское Поморье) предлагает познакомиться с поморской культурой, связанной с Белым морем, морским делом, рыболовством и ремеслом, песенными и хоровыми традициями, а также национальной кухней (уха, рыбники, калитки).

Особый интерес у местных жителей и гостей региона вызывает этнокультурный туризм, связанный с содержанием и разведением ездовых собак породы хаски. Хаски – это общее название для ездовых собак, выведенных на Севере и способных тянуть упряжку с людьми или продовольствием [14]. Их по праву можно считать символом северных народов. Предки современных хаски появились на Дальнем Востоке, где основным промыслом местных жителей была охота и рыбалка. По мнению специалистов-кинологов, собаки породы хаски и волки произошли от общих предков, в своем облике они действительно имеют схожие характерные черты, отличаются большой выносливостью, могут развивать очень высокую скорость, стойко переносить холода и спать на снегу, самостоятельно добывать себе пропитание. Однако хаски отличаются от своих хищных собратьев дружелюбным нравом и преданностью человеку, а высокий интеллект, самостоятельность и выносливость делают этих собак незаменимыми помощниками человеку в условиях суровой северной природы.

С развитием международных торговых отношений собаки породы хаски постепенно распространились в Сибири, а в 1908 году попали в Америку, где использовались для участия в гонках на собачьих упряжках. Название породы образовалось от слова huskimos и связано с

наименованием местных жителей (эскимосов). Широкую известность хаски получили в 1925 году, когда на Аляске в городе Ном, разразилась эпидемия дифтерии и вакцина в город была доставлена собаками породы хаски. В историю Америки это путешествие вошло как «Всемирная гонка милосердия», навсегда прославив собак хаски, которые приняли в ней участие.

С 1990-е годов порода хаски начинает набирать популярность в России, особенно известна такая разновидность породы как сибирский хаски, выведенная от аборигенных собак в северо-восточной Сибири. Специалисты кинологи выделяют три подтипа сибирского хаски: рабочие собаки (с выносливыми характеристиками), гоночные или аляскинские хаски (ездовые собаки), собаки шоу-класса (выставочные представители). В Республике Карелия существует несколько питомников хаски («Белая Руна», «Карьяла Парк», «Husky Моа», «Хаски Прайд Карелия», «Prorider», «Good Dogs»), где гости региона могут познакомиться с историей происхождения породы, принять участие в гонках на собачьих упряжках, поиграть с собаками или совершить треккинг прогулку с опытным инструктором. В Карелии работают медицинские центры, которые оказывают лечебную и реабилитационную помощь, получившую название канистерапии и представляющую собой разновидность терапии с животными (анималотерапии), а именно метода лечения и реабилитации с использованием специально отобранных и обученных собак [12].

В августе 2025 года в городе Беломорск был открыт визит-центр «Беломорские петроглифы» (визит-центр «Залавруга») рядом с комплексом наскальных рисунков (петроглифов), входящих в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Беломорские петроглифы представляют собой собрание наскальных рисунков, созданных древними людьми примерно 4,5–5,5 тысячи лет назад, на которых изображены сцены из жизни древних обитателей, в том числе различные виды охоты, лодки, люди на лыжах, сцены сражений, отдельные фигуры мужчин и женщин, предметы для охоты и рыболовства. Они расположены в Беломорском районе Республики Карелия, на островах Шойрукшин («Бесовы следки»), Ерпин Пудас, Большой Малинин и некоторых других. Беломорские петроглифы были открыты в 1926 году этнографом А.М. Линевским, который обнаружил на острове Шойрукша скалу с большим количеством уникальных наскальных рисунков древних людей. В настоящее время они получили статус памятника историко-культурного наследия, в 2021 году были включены в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО, что значительно увеличило интерес туристов и историков к данному объекту.

Согласно статистике Яндекса, наибольший интерес к информации о достопримечательностях Республики Карелия в августе 2026 года (данные для всех устройств) проявляли жители крупных мегаполисов, Санкт-Петербурга и Москвы, а также регионов, где имеется хорошее железнодорожное и автомобильное сообщение между городами. В тоже время такие сведения ищут и местные жители, для которых знакомство с подобными туристическими объектами является хорошим вариантом бюджетного семейного отдыха и проведения досуга, а также более глубокого изучения национальной истории, традиций и культуры.

С августа 2021 года в Республике Карелия действует государственная программа «Арктический гектар», которая позволяет гражданам России бесплатно получить земельный участок в Арктической зоне Российской Федерации. В Карелии она распространяется на шесть муниципальных образований региона: Калевальский, Кемский, Лоухский, Беломорский и Сегежский районы, а также Костомукшский городской округ. Участок можно получить для использования в целях строительства частного дома для постоянного проживания, ведения личного подсобного хозяйства, животноводства, организации туристической базы, глэмпинга, этнического центра, производственного бизнеса (например, обработка древесины, переработка дикорастущих ягод, рыбоводство).

По данным за первое полугодие 2026 года Республика Карелия занимает второе место среди арктических регионов России по количеству предоставленных участков. За все время действия программы в республике оформили 3,5 тысяч участков, причем более 60%

получателей «арктического гектара» являются жителями других регионов России, в основном Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Доля жителей Карелии, оформивших участки по программе, составляет всего 10% от общего числа заявок. Основное целевое использование земли – это индивидуальное жилищное строительство (49% заявок), 32% – личное подсобное хозяйство и 21% – развитие туризма. Таким образом, программа способствует привлечению дополнительных инвестиций в туристический сектор региона, социально-экономическому развитию отдельных территориальных образований, созданию необходимой инфраструктуры для отдаленных районов республики.

Таким образом, финно-угорские народы обладают неповторимой и самобытной культурой, которая среди многонационального состава населения России занимает особое место. С 1989 года наблюдается процесс значительной депопуляции этой этнической группы на территории нашей страны, с 1989 по 2026 год сокращение численности финно-угорского населения составило порядка 50% [2]. Следует отметить, что данные о численности финно-угорских народов могут варьироваться в зависимости от методологии переписей и других социально-экономических причин, однако сам факт резкого сокращения этой этнической группы в регионах Российской Федерации на сегодняшний день не вызывает сомнения.

Специалисты обращают внимание на необходимость разработки специальных медико-демографических программ, позволяющих определить ключевые направления регионального развития с целью сохранения национальной самобытности коренных малочисленных народов. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что в процессе урбанизации третье поколение финно-угорских народов утрачивает национальные черты и особенности [5]. Существуют определенные закономерности в системе «человек – среда обитания», отражающиеся на состоянии физического и психического здоровья граждан. Развитие этнокультурного туризма может помочь в решении этой проблемы, сохранить национальные традиции, привлечь внимание общественности к культуре и быту малочисленных северных народов России, в том числе проживающих на территории Республики Карелия.

Для северных регионов свойственны свои медико-демографические особенности, поэтому программы, направленные на сохранение и укрепление здоровья населения, в том числе в области профилактики, реабилитации и туризма необходимо разрабатывать с учетом социально-экономической ситуации, характерной для данных территориальных образований [6, 13]. Анализ новых форм этнокультурного туризма в северном приграничном регионе России позволил выявить перспективные направления для развития этнокультурного туризма в Республике Карелия с точки зрения повышения туристической, инвестиционной, историко-культурной и рекреационной привлекательности региона. Объединение уникального природного потенциала региона, национальных традиций и современного опыта в области восстановления и медицинской реабилитации могут помочь в решении проблемы укрепления и сохранения общественного (популяционного) здоровья всего российского общества.

Библиографический список к главе 5

1. Братчикова, Н. С. «Калевала» в глобальном культурном пространстве: механизмы и пути адаптации / Н. С. Братчикова // Финно-угорский мир. – 2026. – Т. 18, № 1. – С. 105–120.

2. Владыкин, Б. А. Территориальные различия в динамике финно-угорского населения севера Европейской России в 2010–2021 гг. / Б. А. Владыкин, О. С. Алексеева // Псковский регионологический журнал. – 2025. – Т. 21, № 3. – С. 93–107.

3. Гусаков, Т. Ю. Этнокультурный туризм как драйвер развития социального капитала слабозаселённых территорий российских регионов (на примере Северо-Западного федерального округа) / Т. Ю. Гусаков // Вестник псковского государственного университета. Серия: естественные и физико-математические науки. – 2025. – Т. 18, № 1. – С. 3–18.

4. Иванова, Л. И. Карельские руны как объект нематериального этнокультурного достояния: традиционные и современные формы популяризации жанра / Л. И. Иванова, В. П. Миронова // Традиционная культура. – 2023. – Т. 24, № 3. – С. 11–22.

5. Логинова, Н. Н. Финно-угорские народы мира и России: геодемографический аспект / Н. Н. Логинова, М. А. Жулина // Финно-угорский мир. – 2011. – № 2–3. – С. 75–81.

6. Ломшина, Е. Н. Исследование этнокультурных ценностей в финно-угорских регионах: доминанты финно-угорской культуры и способы их актуализации в современном социуме / Е. Н. Ломшина, О. С. Сафонкина, Е. Н. Антипкина // Финно-угорский мир. – 2021. – Т. 13, № 4. – С. 428–439.

7. Молчанова, Е. В. Демографическое развитие финно-угорских народов в современном мире / Е. В. Молчанова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 4 (385). – С. 759–779.

8. Новикова, Н. Г. Этнокультурный туризм как вид туризма: общая характеристика / Н. Г. Новикова, Л. А. Ульянченко // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12 (149). – С. 447–450.

9. Окрепилов, О. Ю. Экономико-математический анализ стоимости дачной недвижимости в северном приграничном регионе России / О. Ю. Окрепилов, Е. В. Молчанова // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – Т. 25, № 2. – С. 4–17.

10. Фаузер, В. В. Финно-угорские народы России: динамика численности и особенности расселения / В. В. Фаузер // Journal of geography and environmental management. – 2025. – Т. 76, № 1.

11. Федорова, С. Н. Этнокультурный туризм как культурологический феномен: сущность и структура / С. Н. Федорова // Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. – 2014. – Т. 11, № 4. – С. 129–135.

12. Чуновалова, В. И. Канис-терапия в психологической практике / В. И. Чуновалова, Э. М. Андриянова // Российский электронный научный журнал. – 2024. – № 1 (51). – С. 403–409.

13. Этнокультурный туризм как разновидность познавательного туризма в регионах России / И. П. Чупина, Л. А. Журавлева, Е. В. Зарубина [и др.] // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10, № 3. – С. 46–59.

14. Шигапова, К. Э. Содержание и уход за собаками хаски / К. Э. Шигапова, Н. Л. Лопаева // Вестник биотехнологии. – 2025. – № 4. – С. 171–175.

15. The story of building a historic chapel as told by its timber / V. P. Orfinskiy, I. E. Grishina, V. A. Kozlov [et al.] // Journal of Architectural Conservation. United Kingdom. – 2016. – P. 1–17.

ГЛАВА 6

DOI 10.31483/r-170190

Пронин Алексей Юрьевич

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОСИСТЕМЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: *целью исследования является выявление тенденций развития промышленных экосистем и совершенствование механизма управления устойчивым развитием предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. Теоретико-методологическую основу проведенного исследования составляют эмпирические (экспертных оценок, изучение производственного опыта) и теоретические (системного анализа, категориального анализа, сравнения, обобщения, принятия решений) методы. На основе анализа публикаций отечественных ученых предложено авторское определение промышленной экосистемы, показана ее структура, описаны основные элементы и предложен организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий в современных условиях цифровизации.*

Ключевые слова: *экономика, промышленная экосистема, цифровизация, предприятие, устойчивое развитие, производственный процесс, конкурентоспособность, цифровая платформа, экономическое развитие, экономическая адаптация, технологический суверенитет, цифровая технология.*

Abstract: *the objective of this research is to identify development trends in industrial ecosystems and to refine the mechanism for the sustainable development of enterprises within the context of the digital transformation of the economy. The theoretical and methodological framework of the study encompasses both empirical methods (expert assessments, examination of industrial practices) and theoretical methods (systems analysis, categorical analysis, comparison, generalization, and decision-making). Based on an analysis of publications by domestic scholars, the study proposes an original definition of an industrial ecosystem, outlines its structure, describes its core elements, and presents an organizational-economic mechanism for managing the sustainable development of industrial enterprises in the current era of digitalization.*

Keywords: *economy, industrial ecosystem, digitalization, enterprise, sustainable development, production process, competitiveness, digital platform, economic development, economic adaptation, technological sovereignty, digital technology.*

Одним из глобальных трендов XXI века является структурная трансформация мировой экономики, связанная с активным развитием и повсеместным внедрением цифровых технологий в реальные экономические процессы [1; 2]. Трансформация экономики за счет использования цифровых технологий создает предпосылки для изменения бизнес-процессов и принципов управления инновационным развитием как национальной экономики в целом, так и отдельных ее отраслей, включая промышленный сектор.

Отдельные аспекты совершенствования управления устойчивым развитием экосистемы промышленного предприятия в условиях цифровой трансформации экономики достаточно подробно рассматриваются в публикациях отечественных ученых и аналитиков [1–17].

В статье Захарова Н.А., Яшина С.Н. [3] предлагается механизм управления инновационным развитием предприятия, обеспечивающий его конкурентоспособность. Авторами рассматриваются показатели, характеризующие инновационно-ориентированные системы, и приводится классификация инноваций с учетом временного фактора. Представлен механизм управления инновациями, ориентированный на реализацию следующих целей [3]:

− долгосрочное инновационное развитие, которое направлено на установление баланса между изменением элементов системы (инноваций в производство), заменой ресурсов по

качеству использования (инноваций в качество ресурсов) и повышением эффективности использования имеющихся ресурсов (инноваций в организацию производственной системы и использования ресурсов);

− среднесрочное инновационное развитие, которое направленно на максимальное использование потенциала эффективности имеющихся ресурсов;

− краткосрочное инновационное развитие, которое направлено на использование альтернативных вариантов ресурсов без инновационного развития производственной системы с сохранением эффективности в целом.

В работе Никитиной Н.В. [4] рассмотрены цель, задачи, механизмы, инструменты, принципы и функции управления предприятием в условиях кризиса. Автором предложен концептуальный подход к системному развитию организационно-инновационного механизма антикризисного финансового управления промышленным предприятием. Реализация предложенного подхода, по мнению автора, позволит создать условия стабильного и устойчивого функционирования инновационно-активного предприятия.

В статье Тхабита А.Ф. [5] исследуются вопросы концептуального подхода к разработке механизма управления инновационным развитием предприятия, в основу которого положены организационный, экономический и производственные блоки управления. Рассмотрено управление инновационным развитием предприятия как объективный, целенаправленный, динамичный и сбалансированный процесс, направленный на формирование качественно нового синергетического состояния инновационных направлений управления организационным, экономическим и производственным развитием предприятия. Организационный блок управления инновационным развитием предприятия является структурой, отвечающей за повышение эффективности использования структурно-функциональных ресурсов. Действие экономического блока направлено на повышение эффективности использования финансово-экономических ресурсов. Стратегической задачей производственного блока управления инновационным развитием предприятия является повышение эффективности использования научно-технических ресурсов. К общим принципам функционирования предприятия, избравшего путь инновационного развития, относятся: адаптивность, динамичность, самоорганизация, саморегуляция, саморазвитие. Механизм управления инновационным развитием предприятия рассматривается как ряд определенных функций, реализация которых ведет к инновационным изменениям как в рамках самого предприятия, так и во взаимосвязях с внешней средой.

В работе Хадирова И.Р. [6] предложен механизм управления предприятием инновационного типа, который представляет собой совокупность поставленных целей и развития системы управления (способов и средств обеспечения эффективной организации и функционирования системы управления). Автором понятие «содержание управления» связывается, прежде всего, с задачами и функциями, а «механизм управления» – со средствами осуществления управленческой деятельности. Содержание управления, по мнению автора, заключается в направленной поддержке предприятия в определенном состоянии или в его направленном изменении в соответствии с поставленными целями и стратегиями развития.

В статье Шамахова В.А., Кудряшова В.С., Хлуткова А.Д. [7] рассмотрены основные понятия и определения инновационной деятельности предприятия, описаны различные подходы к формулированию понятий инновационная деятельность и инновационная система. Определены основные принципы механизма управления инновационной деятельности предприятия. Авторами исследованы этапы формирования организационно-экономического механизма управления инновационной деятельности, проработаны теоретические основы формирования такого механизма.

В работе Запорожец А.В., Мешкова А.В., Водолазской Н.В. [8] рассмотрено влияние цифровой экономики на производственные процессы предприятий. Определены ключевые технологические решения Индустрии 4.0, авторами показана необходимость их интеграции в

инновационную деятельность. Исследована структура программно-целевого управления как основы для повышения эффективности и снижения потерь, возникающих из-за неопределенности.

В статье Тюкавкина Н.М. [9] исследованы цифровые платформы, построенные на согласовании оцифрованных информационных данных, бизнес-процессов и промышленной инфраструктуры, представляющие функционал задач, процессов, стратегий и моделей цифровой трансформации промышленных предприятий Российской Федерации. Автором отмечается, что в современных геополитических условиях, с учетом экономических санкций и запрета на использование российских инновационных технологий, переход к локальным экономическим процессам, представляется одним из основных подходов к национальной безопасности, инновационному развитию и укреплению технологического суверенитета государства. На основе использования экосистемного подхода можно создать технологические и информационные модели и управление промышленными бизнес-процессами.

В работе Ладынина А.И. [10] описывается проблема фрагментарности процессов цифровой трансформации промышленных экосистем, проявляющаяся в разрыве между операционными данными, текущим и стратегическим управлением. Для решения описанной проблемы автором предложена систематизация групп требований: целостность и связанность, информационно-аналитическая поддержка, релевантность управления, адаптивность и моделирование, технологичность среды и организационное развитие. На основе данных требований автором предложена концептуальная модель цифровой платформы развития экосистемы, построенная на принципах системной динамики.

В статье Бабкина А.В., Кирильчука С.П., Наливайченко Е.В. [11] проведен анализ механизмов обеспечения устойчивости промышленных экосистем Российской Федерации в период действия масштабных экономических санкций 2022–2025 годов. В статье систематизированы адаптационные стратегии предприятий, включая активное импортозамещение, релокацию цепочек поставок, ускоренную цифровизацию и переориентацию на рынки дружественных стран. На основе проведенных исследований авторами представлены тенденции, иллюстрирующие динамику промышленного производства, анализ долгосрочных трендов, включая оценки перехода от цифровизации к технологическому суверенитету.

В работе Гилевой Т.А., Бабкина И.А., Здольниковой С.В. [12] предложен методический подход к построению модели оценки зрелости промышленных экосистем как инструмента стратегического управления их развитием в экономике данных на основе интеграции и систематизации взаимодополняющих направлений исследований в рамках конфигурационного подхода. В результате проведенных исследований авторами обоснована целесообразность применения конфигурационного подхода для определения наиболее значимых для конкретной промышленной экосистемы оценочных аспектов. Определено понятие интеллектуальной зрелости промышленной экосистемы и сформирован методический подход к ее оценке. На основе анализа особенностей и взаимосвязи различных типов экосистем авторами предложена структурно-логическая модель оценки интеллектуальной зрелости. Выделены ключевые принципы проведения оценки, определена базовая структура оценочной модели. Предложен фреймворк IEST, предполагающий выбор оценочных блоков в зависимости от системы целевых приоритетов экосистемы.

В работе Мезенцевой Е.С. [13] проведена систематизация теоретических подходов к понятию системной устойчивости промышленности, выделены факторы и угрозы системной устойчивости промышленности России, показаны основные тренды развития промышленности России в 2000–2024 годах. Предложен методический подход к оценке системной устойчивости промышленности, включающий группировку показателей по функциональным блокам (производственный, финансовый, инновационный, структурный, цифровой трансформации, институциональный и др.). Проведен анализ динамики показателей системной устойчивости промышленности России за 2000–2024 годы. Выявлены основные тенденции развития промышленности России, связанные с важностью процессов цифровой трансформации, формированием промышленных экосистем и платформизацией. Разработаны

рекомендации по формированию промышленной политики в целях повышения устойчивости промышленности в условиях внешних ограничений, необходимости формирования технологического суверенитета с учетом трендов платформизации, сетизации и формирования экосистем.

В работе Стружко Н.С. [14] исследуется теоретико-практическая основа формирования промышленной экосистемы в Донецкой Народной Республике. Рассматриваются ключевые аспекты, влияющие на развитие промышленности региона, а также механизмы взаимодействия различных участников экосистемы. Автором предложена концептуальная схема, которая иллюстрирует процесс формирования промышленной экосистемы, включая взаимодействие государственных институтов, частного сектора и образовательных учреждений.

Исследование влияние санкций и ограничений, вводимых разными странами против России, на процессы цифровой трансформации промышленности проведено в работе Доржиевой В.В. [15]. Автором проанализирован уровень импортозависимости промышленности на примере используемого программного обеспечения, решений и технологий. Показано, что в условиях внешних ограничений возрастает роль промышленной политики, направленной на стабилизацию цифровой трансформации промышленности и поддержку отечественных разработок и решений. Методологической основой послужили научные публикации, нормативно-правовые документы в сфере цифровой трансформации отраслей промышленности, данные официальной статистики и экспертно-аналитические материалы по рассматриваемой тематике.

Особенности цифровой трансформации промышленности рассматриваются в работе Богачева Ю.С., Бекуловой С.Р. [16]. Авторами проведен анализ организационной структуры инструментов поддержки цифровизации промышленности по результатам которого выделены приоритетные технологии и основные направления цифровизации производства. В заключении авторами разработаны предложения по созданию системы цифровизации промышленности России.

Результаты исследований в области цифровой трансформации промышленных бизнес-моделей приведены в работе Краковской И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкиной Ю.Ю. [17]. По мнению авторов, приоритетным направлением цифровой трансформации бизнес-моделей для промышленности России является формирование цифровых бизнес-моделей платформенного типа (модель, в которой компания предоставляет платформу, объединяющую два или более взаимодействующих субъекта). Промышленные экосистемы, по мнению авторов, следует формировать путем внедрения новых цифровых технологий, автоматизации и цифровизации бизнес-процессов с учетом уровня цифровой зрелости компании и принципов цифрового развития.

По результатам ранее проведенных исследований [1–17] можно сделать вывод, что в настоящее время концепция экосистем в экономике недостаточно проработана и часто трактуется по-разному. В этой связи, с учетом анализа рассмотренных выше публикаций можно сформулировать следующее авторское определение промышленной экосистемы.

Промышленная экосистема – система (пространство) взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов среды (заказчиков, производственных предприятий, потребителей, сервисных компаний, цифровых платформ, приложений, устройств и др.), обеспечивающих повышение эффективности производства конечной продукции. Формирование и развитие экосистем, по мнению автора, может осуществляться двумя путями:

− развитие собственных производственных мощностей, цифровых платформ и сервисов;

− объединение двух и более предприятий в результате которого можно достичь синергетического эффекта от совместной работы и повысить конкурентоспособность и качество выпускаемой продукции.

Основными элементами промышленной экосистемы являются: участники, механизмы взаимодействия и технологическая база (рисунок 1).



Рис. 1. Основные элементы промышленной экосистемы

С учетом вышеизложенного, по мнению автора, содержание организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий в современных условиях цифровизации должно определяться, в первую очередь, назначением и особенностями функционирования конкретного предприятия, а также степени его цифровизации, которая накладывает определенные условия на формирование данного механизма.

Именно специфические особенности функционирования промышленных предприятий, такие как цифровизация, наукоемкость, высокотехнологичность, ориентация на импортозамещение и другие в значительной мере предопределяют систематизацию методов, способов и форм организации внешних и внутренних производственно-экономических отношений.

По мнению авторов, организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий в современных условиях цифровизации должен учитывать:

− возможность «горизонтальной» интеграции производственных процессов в рамках единого информационного (цифрового) пространства внутри предприятия на всех уровнях;

− возможность «вертикальной» интеграции в рамках производственной цепочки на различных уровнях (государственный, региональный, муниципальный уровень или уровень обособленной интегрированной структуры);

− сквозную цифровую интеграцию управленческих и производственных процессов внутри предприятия с использованием передовых цифровых технологий. Данный вид интеграции предлагается выделить в отдельный блок для установления связей свойств продукта и его индивидуальных особенностей.

Кроме того, по мнению автора, устойчивое развитие промышленного предприятия должно определяется экономическим развитием и экономической устойчивостью, достижение которых, в свою очередь, должно обеспечивается объемом инвестиционных вложений в создаваемую высокотехнологичную продукцию, основу которых составляют последние достижения науки и инновационных технологий.

С учетом вышеизложенного в обобщенном виде содержание организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием экосистемы промышленного предприятия в современных условиях цифровизации приведено на рисунке 2 [2; 6; 8–10; 13; 15].

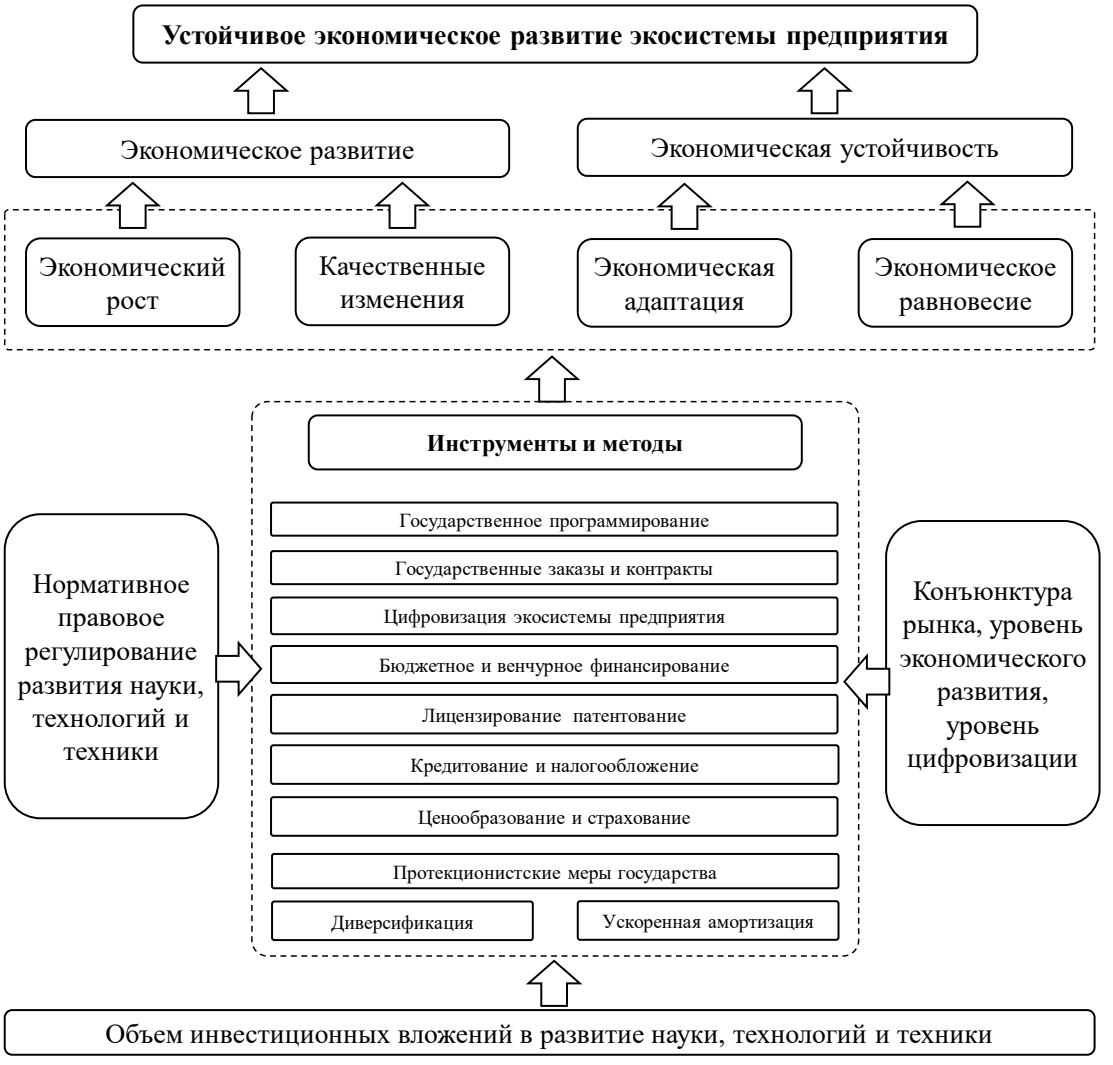


Рис. 2. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием экосистемы промышленного предприятия

Характеристика основных элементов, предложенного механизма, приведена в таблице 1 [2; 6; 8–10; 13; 15].

Таблица 1

Характеристика основных элементов, предложенного механизма

Элемент механизма	Краткая характеристика
1	*2*
Экономическая стабильность	Представляет собой отсутствие существенных изменений параметров предприятия на определенном временном этапе его функционирования
Экономическое равновесие	Предполагает сбалансированность подсистем предприятия в процессе его функционирования
Экономическая независимость	Означает возможность функционирования и развития за счет изыскания внутренних источников финансирования

Окончание таблицы 1

1	*2*
Экономическая безопасность	Состояние организации системы управления, которое позволяет обеспечить адекватную реакцию на внутреннее и внешнее возмущающее воздействие среды для стабильного функционирования
Экономическая адаптация	Возможность приспособления к изменяющимся условиям среды без существенных изменений стабильности и равновесия
Экономическая гибкость	Степень возможного влияния возмущающих факторов среды, не приводящая к качественному изменению параметров функционирования предприятия
Экономическая устойчивость	Способность предприятия в процессе обеспечения своего роста сохранять сбалансированность своих подсистем
Экономическое развитие	Качественное изменение подсистем предприятия в процессе его функционирования
Устойчивое экономическое развитие	Качественное изменение подсистем предприятия при сохранении их сбалансированности в процессе достижения необходимых темпов роста

В заключение можно сделать вывод, что организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием промышленных предприятий представляет собой совокупность конкретных методов и инструментов воздействия в рамках существующих институциональных механизмов, позволяющих обеспечить устойчивое развитие промышленных предприятий в современных условиях цифровой трансформации экономики России. При этом следует отметить, что для эффективного функционирования данного механизма необходимо постоянно совершенствовать организационное, кадровое, информационное (цифровое), финансовое и правовое обеспечение промышленных предприятий.

Библиографический список к главе 6

1. Старостина, Н. А. Механизм управления реализацией инвестиционно-инновационных программ развития предприятий / Н. А. Старостина // Управленческий учет. – 2026. – № 2. – С. 314–321.

2. Пряничников, С. Б. Методология формирования экономического механизма управления устойчивым инновационным развитием промышленных предприятий / С. Б. Пряничников. – Москва : Изд-во Московского университета им. С.Ю. Витте, 2020. – 310 с.

3. Захаров, Н. А. Методические аспекты формирования эффективного механизма управления инновационным развитием предприятия / Н. А. Захаров, С. Н. Яшин // Креативная экономика. – 2010. – № 5. – С. 120–125.

4. Тхабит, А. Ф. Концепция механизма управления инновационным развитием предприятия / А. Ф. Тхабит // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 372.

5. Хидиров, И. Р. Формирование стратегии поддержки предприятий инновационного типа / И. Р. Хидиров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 318–324.

6. Шамахов, В. А. Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов / В. А. Шамахов, В. С. Кудряшов, А. Д. Хлутков // Управленческое консультирование. – 2022. – № 7. – С. 50–65.

7. Запорожец, А. В. Механизмы управления инновационной деятельностью предприятия в условиях цифровой экономики / А. В. Запорожец, А. В. Мешков, Н. В. Водолазская // Ресурсосбережение. Эффективность. – Развитие : сб. материалов X Всерос. науч.-практ. конф. – Донецк, 2025. – С. 263–268.

8. Тюкавкин, Н. М. Формирование модели цифровой трансформации инновационных экосистем в промышленном секторе региона / Н. М. Тюкавкин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 187–197.

9. Ладынин, А. И. Управление промышленной экосистемой / А. И. Ладынин // Развитие и безопасность. – 2026. – № 1. – С. 34–47.

10. Бабкин, А. В. Парадигма устойчивости промышленных экосистем в условиях новой реальности / А. В. Бабкин, С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко // Экономическое возрождение России. – 2026. – № 1 (87). – С. 48–64.

11. Гилева, Т. А. Оценка интеллектуальной зрелости промышленных экосистем: конфигурационный подход / Т. А. Гилева, И. А. Бабкин, С. В. Здольникова // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2025. – Т. 20, № 4. – С. 468–490.

12. Мезенцева, Е. С. Тренды изменения системной устойчивости промышленного комплекса России в условиях формирования промышленных экосистем и платформизации / Е. С. Мезенцева // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии. – Екатеринбург, 2024. – С. 156–174.

13. Стружко, Н. С. Практические аспекты формирования промышленной экосистемы в Донецкой Народной Республике / Н. С. Стружко // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : сб. статей XXIII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2025. – С. 46–49.

14. Доржиева, В. В. Цифровая трансформация промышленности и промышленная политика в условиях внешних ограничений / В. В. Доржиева // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – № 13 (2). – С. 637–648.

15. Богачев, Ю. С. Цифровизация как способ повышения эффективности управления промышленностью России / Ю. С. Богачев, С. Р. Бекулова // Национальная безопасность / Nota bene. – 2023. – № 3. – С. 94–106.

16. Краковская, И. Н. Цифровая трансформация бизнес-моделей в промышленности: эволюция и перспективы развития / И. Н. Краковская, Ю. В. Корокошко, Ю. Ю. Слушкина // Информационное общество. – 2023. – № 2. – С. 12–21.

17. Бабкин, А. В. Многоуровневый матричный подход для стратегического управления формированием и реализацией гособоронзаказа промышленных экосистем / А. В. Бабкин, С. В. Михайлов, В. В. Михайлов // Вестник академии знаний. – 2023. – № 1. – С. 37–44.

18. Панфилова, Е. Е. Формирование экосистем и платформ в цифровой экономике / Е. Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2021. – № 1. – С. 632–642.

19. Клейнер, Г. Б. Промышленные экосистемы: взгляд в будущее / Г. Б. Клейнер // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 2 (56).

20. Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии : сб. науч. статей / отв. ред. чл.-корр. РАН, д-р экон. наук В.В. Акбердина. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2023. – 164 с.

21. Дадалко, В. А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения транспарентности хозяйствования промышленного предприятия / В. А. Дадалко, Д. Р. Назырова, П. П. Топчий // Экономика. Налоги. Право. – 2018. – № 5.

22. Стратегическое управление промышленными экосистемами на основе платформенной концепции / В. В. Глухов, А. В. Бабкин, Е. В. Шкарупета, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 10. – С. 752–766.

23. Кашеварова, Н. Развитие производственных экосистем и платформ в условиях цифровой трансформации промышленности / Н. Кашеварова, В. Шиболденков // Сборник трудов IX Всероссийской научной конференции по организации производства. – 2020. – С. 71–80.

24. Устинов, Э. А. Производственный задел предприятия как основа развития экосистем инноваций / Э. А. Устинов, Р. М. Сиразетдинов, Л. Н. Устинова // Экономика промышленности. – 2019. – Т. 12, № 2. – С. 178–185.

25. Шабалина, Л. В. Теоретические подходы к формированию промышленной экосистемы региона / Л. В. Шабалина, В. О. Огородник // Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики : сб. трудов III Междунар. науч.-практ. конф. – 2025. – С. 598–600.

26. Тополева, Т. Н. Моделирование цифровой платформы инновационной производственной экосистемы региона / Т. Н. Тополева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 19, № 4 (76). – С. 135–143.

27. Никитаева, А. Ю. Региональные драйверы развития цифровых экосистем промышленных предприятий / А. Ю. Никитаева, Р. Д. Сердюков, М. Н. Федосова // Региональная экономика. Юг России. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 100–112.

28. Александров, А. В. Управление цифровой трансформацией в российской промышленности / А. В. Александров, Д. В. Ходос // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 472–475.

29. Промышленные экосистемы в условиях цифровой экономики: принципы, стратегии, модели / А. Ю. Пронин // Принципы построения новой экосистемы: социальные, экономические и юридические аспекты: монография / Н. Е. Тропынина, О. М. Куликова, С. Д. Суворова [и др.]. – Чебоксары : Среда, 2026. – С. 29–40.

ГЛАВА 7

DOI 10.31483/r-170462

Котова Ольга Владимировна

ESG-ФАКТОРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ: ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация: *в работе исследуется влияние ESG-факторов на финансовую привлекательность российских компаний. В качестве ESG-показателей использованы экологический, социальный и управленческий рэнкинги, а также средний ESG-рэнкинг по данным агентства RAEX за 2025 год. Финансовая привлекательность компаний оценивается с использованием показателей рыночной капитализации, рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. В результате выявлены различия в финансовых показателях компаний с разным уровнем ESG, что позволяет сделать вывод о наличии взаимосвязи между уровнем развития ESG-рэнкинга и финансовой привлекательностью российских компаний.*

Ключевые слова: *ESG-факторы, финансовые показатели, финансовая эффективность, ESG-рэнкинги, экологические факторы, социальные факторы, корпоративное управление, российские компании.*

Abstract: *this study examines the impact of ESG factors on the financial attractiveness of Russian companies. The ESG metrics employed include environmental, social, and governance rankings, as well as an aggregate ESG ranking, based on 2025 data from the RAEX agency. Financial attractiveness is assessed using indicators such as market capitalization, return on equity, and return on assets. The findings reveal disparities in the financial performance of companies with varying ESG levels, suggesting a correlation between a company's ESG ranking and its financial attractiveness among Russian firms.*

Keywords: *ESG factors, financial indicators, financial performance, ESG rankings, environmental factors, social factors, corporate governance, Russian companies.*

В условиях трансформации современных управленческих и инвестиционных подходов ESG-факторы все чаще рассматриваются как значимый элемент оценки устойчивости и долгосрочной эффективности компаний. Рост внимания к ESG со стороны инвесторов, финансовых институтов и регуляторов способствует расширению практики раскрытия нефинансовой информации и развитию ESG-оценок компаний [1].

В российской литературе сохраняется дискуссия относительно экономической целесообразности внедрения ESG-принципов: наряду с аргументами о снижении рисков и росте доверия со стороны инвесторов высказываются сомнения в наличии прямого финансового эффекта от ESG-практик [3]. Это формирует исследовательский интерес к эмпирической проверке взаимосвязи ESG-показателей и финансовых характеристик российских компаний. ESG трансформация все чаще рассматривается как фактор повышения устойчивости бизнеса и его конкурентных преимуществ, однако степень ее влияния на финансовую привлекательность компаний остается недостаточно изученной [7].

Целью исследования является анализ взаимосвязи между ESG факторами и финансовой привлекательностью российских компаний.

Методологической основой исследования послужили концепции устойчивого развития и корпоративного управления. Для выявления взаимосвязи между ESG-факторами и финансовыми показателями использованы методы описательной статистики и сравнительного анализа. В качестве ESG-показателей применены экологический (E), социальный (S) и управленческий (G) рэнкинги, а также интегральный ESG-рэнкинг по данным агентства RAEX за

2025 год. Исследование проведено на выборке из 156 компаний, представляющих различные отрасли экономики.

По результатам исследования выявлены различия в финансовых показателях компаний в зависимости от их позиций в ESG-рэнкинге, что свидетельствует о наличии взаимосвязи между уровнем развития ESG-практик и финансовой привлекательностью российских компаний. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших исследований в области управления устойчивым развитием и оценки роли ESG-факторов в системе стратегического и инвестиционного анализа.

Теоретической базой исследования послужили труды российских и зарубежных авторов, посвящённые анализу взаимосвязи ESG-факторов и финансовых показателей результативности компаний. В рамках современной экономической науки ESG-подход рассматривается как важный элемент оценки устойчивости бизнеса, его инвестиционной привлекательности и способности создавать долгосрочную стоимость.

Основой для проведения исследования стали работы Б. С. Батаевой, А. Д. Кокуриной и Н. А. Карпова, в которой анализируется влияние уровня раскрытия ESG-информации на финансовые показатели российских публичных компаний. В указанном исследовании авторы использовали эконометрический инструментарий и методы регрессионного анализа панельных данных. Эмпирическая база включала 50 российских публичных компаний, акции которых обращались на Московской бирже в период 2010- 2019 гг., что соответствует этапу формирования практики раскрытия нефинансовой отчетности в России.

В качестве зависимых переменных в исследовании применялись бухгалтерские показатели финансовой результативности компаний, в том числе рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE) и рентабельность капитала (ROC), рассчитываемые в процентах.

Независимыми переменными выступали коэффициенты раскрытия ESG- факторов, рассчитанные на основе данных Bloomberg: общий ESG-score, а также его отдельные компоненты – экологический (E-score), социальный (S-score) и управленческий (G-score), значения которых варьируются от 0 до 100 баллов. В качестве контрольных переменных использовались размер компании, коэффициент оборачиваемости активов, уровень финансового рычага и темп прироста активов. В рамках анализа было построено шесть регрессионных уравнений, что позволило оценить влияние как совокупного ESG-показателя, так и его отдельных компонентов на финансовые показатели результативности компаний.

Полученные автором результаты свидетельствуют о наличии положительной и статистически значимой связи между уровнем раскрытия ESG-информации и показателями финансовой результативности российских компаний, при этом наибольшее влияние выявлено для показателя рентабельности собственного капитала. Вместе с тем установлено, что степень данного влияния существенно зависит от характеристик компаний, включая размер, уровень финансового рычага и отраслевую принадлежность.

В то же время в базовом исследовании отмечен ряд существенных ограничений. Во-первых, сравнительно небольшой размер выборки (50 компаний) ограничивает возможности экстраполяции полученных выводов. Во-вторых, интерпретация результатов сдерживается использованием исключительно бухгалтерских показателей и балансовой стоимости компаний, тогда как рыночная капитализация, являющаяся ключевым индикатором для инвесторов, в анализ не включалась. Кроме того, существенным ограничением является отраслевая структура выборки: отдельные отрасли, такие как потребительские товары и недвижимость, были представлены незначительным числом компаний и наблюдений, что обусловлено их более поздним выходом на фондовый рынок и, соответственно, более поздним началом публикации отчетов об устойчивом развитии.

Указанные ограничения определили целесообразность проведения исследования. В отличие от работы, взятой за основу, в нашей используется расширенная выборка компаний, включающая большее число эмитентов из различных отраслей экономики, по которым представлена полная

финансовая и ESG-отчетность. Это позволяет оценить влияние ESG-факторов на финансовые показатели результативности компаний в более репрезентативном разрезе.

Принципиальным отличием нашего исследования является использование рыночной капитализации компаний наряду с показателями рентабельности активов (ROA) и рентабельности собственного капитала (ROE). Такой подход позволяет выявить не только внутреннюю финансовую эффективность компаний, но и реакцию финансового рынка на уровень развития ESG-практик, что имеет особое значение с точки зрения интересов инвесторов. Кроме того, в работе используется группировка компаний по ESG-рэнкингам, что дает возможность сопоставить финансовые показатели результативности компаний с различным уровнем ESG-развития и проверить выдвинутые гипотезы о характере данного влияния.

В современном управлении компаниями особое внимание уделяется вопросам устойчивого развития и внедрения ESG-факторов. ESG-практики

становятся важным инструментом повышения инвестиционной привлекательности и финансовой устойчивости предприятий. Согласно исследованиям, компании с высоким уровнем раскрытия ESG-информации демонстрируют более стабильные показатели доходности и большую рыночную капитализацию [2; 4; 5].

Научные работы также выделяют факторы, влияющие на эффективность внедрения ESG-практик. Внутренние факторы включают размер компании, структуру корпоративного управления, распределение ресурсов и специфику отрасли, тогда как внешние факторы включают требования регуляторов, ожидания инвесторов и общественное внимание [8].

На основе анализа этих исследований сформированы три ключевые гипотезы исследования.

1. Положительная зависимость между высоким ESG- рэнкингом компании и её рентабельностью собственного капитала.

Компании с высоким ESG- рэнкингом демонстрируют лучшие финансовые результаты, так как прозрачная политика устойчивого развития повышает доверие инвесторов и снижает операционные риски. Эмпирические данные показывают, что внедрение ESG-практик положительно влияет на рентабельность [8].

2. Компании с большей рыночной капитализацией имеют более высокий ESG- рэнкинг.

Крупные компании обладают большими ресурсами для внедрения ESG-программ и раскрытия информации, а также находятся под повышенным вниманием рынка и регуляторов. Это позволяет им демонстрировать более высокий уровень ESG-эффективности по сравнению с компаниями малого и среднего бизнеса [4; 5].

3. Компании с высоким ESG- рэнкингом демонстрируют более стабильные финансовые результаты (ROE, ROA) по сравнению с компаниями с низким ESG- рэнкингом.

ESG-практики снижают операционные и финансовые риски, что отражается на меньшей волатильности прибыли и доходности активов. Компании с низким уровнем раскрытия ESG чаще сталкиваются с резкими колебаниями финансовых показателей [7; 9; 10].

Проверка этих трёх гипотез позволяет всесторонне исследовать влияние ESG-практик на финансовую эффективность российских компаний. H1 оценивает прямую зависимость ESG и доходности капитала, H2 связывает ESG с размером компании и её возможностями, а H3 проверяет, способствует ли высокий ESG снижению финансовой нестабильности (рисунок 1). Такой подход даёт возможность выявить, какие аспекты ESG оказывают наибольшее влияние на рентабельность, устойчивость финансовых результатов и рыночную капитализацию компаний.

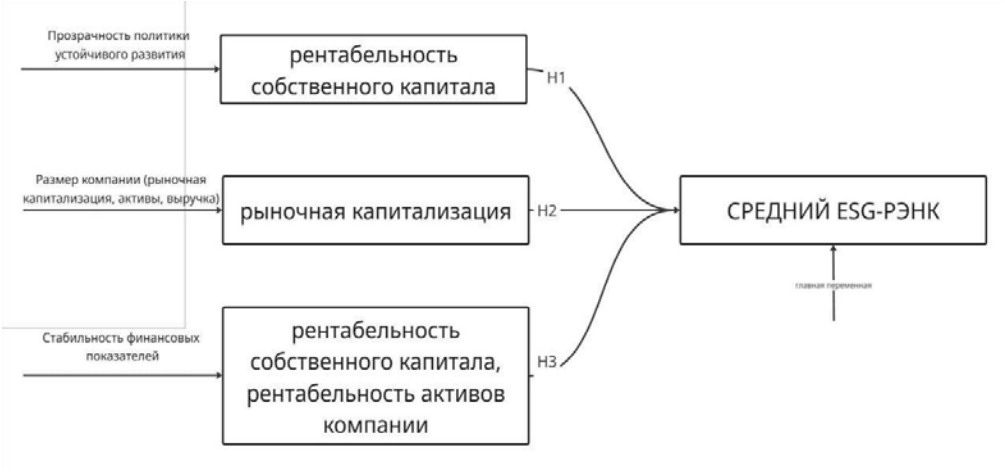


Рис. 1. Аналитическая рамка исследования[70]

В рамках данного исследования был проведён анализ взаимосвязи ESG-факторов и финансовых показателей российских публичных компаний за 2022 год. Для анализа были использованы показатели E-, S- и G- рэнкингов, а также рассчитан средний ESG- рэнкинг для каждой компании. Помимо ESG-данных, в работу включались следующие финансовые показатели: рыночная капитализация (млрд. руб.), рентабельность собственного капитала и рентабельность активов.

Все 156 компаний были разделены на три группы в зависимости от уровня среднего ESG-рэнкинга: высокий, средний и низкий. Для каждой группы, а также для всей выборки в целом, были рассчитаны среднее значение, медиана, минимум, максимум и стандартное отклонение по показателям среднего ESG- рэнкинга, капитализации, ROE и ROA (таблица 1).

Таблица 1

Описательная статистика показателей по всей выборке[71]

Показатель	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
Средний ESG-рэнкинг	78,48	83,67	2,33	148,33	42,53
Капитализация, млрд. руб.	748,00	98,00	4,00	3 856,00	1 218,10
Рентабельность собственного капитала ROE, %	23,00	16,00	-348,00	350,00	65,85
Рентабельность активов ROA, %	9,00	5,00	-38,00	101,00	16,51

Среднее значение ESG- рэнкинга составляет 78,5, что указывает на умеренный уровень раскрытия ESG-информации в среднем по выборке. При этом высокий разброс (стандартное отклонение 42,5) и широкий диапазон значений (от 2,3 до 148,3) показывают, что компании сильно различаются по внедрению ESG-практик. Аналогично, показатели капитализации и рентабельности демонстрируют значительные различия, что отражает неоднородность финансового состояния исследуемых компаний (таблица 2).

[70] Составлено автором

[71] Составлено автором по данным сайта www. raexpert.ru

Таблица 2

Показатели компаний с высоким ESG- рэнкингом[72]

Показатель	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
Средний ESG-рэнкинг	22,21	23,00	2,33	39,67	11,26
Капитализация, млрд. руб.	2 182,00	2 579,00	19,00	3 856,00	1 430,88
Рентабельность собственного капитала ROE, %	11,00	17,00	-348,00	159,00	77,72
Рентабельность активов ROA, %	9,00	7,00	-26,00	40,00	12,35

Компании с высоким ESG- рэнкингом в среднем имеют большую рыночную капитализацию, что подтверждает гипотезу H2 о том, что крупные компании чаще внедряют ESG-программы. Средние показатели ROE и ROA у этих компаний относительно стабильны, а разброс ROA меньше, чем у всей выборки, что указывает на более устойчивые финансовые результаты (таблица 3).

Таблица 3

Показатели компаний со средним ESG- рэнкингом[73]

Показатель	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
Средний ESG-рэнкинг	70,58	78,00	40,00	97,33	18,07
Капитализация, млрд. руб.	140,00	50,00	7,00	967,00	252,38
Рентабельность собственного капитала ROE, %	27,00	16,00	-104	350,00	66,64
Рентабельность активов ROA, %	7,00	5,00	-38,00	58,00	14,28

Компании со средним ESG-рэнкингом демонстрируют средние финансовые показатели, что отражает умеренный уровень внедрения ESG-практик. Разброс по ROE и ROA больше, чем в группе с высоким ESG- рэнкингом, что указывает на более высокую волатильность финансовых результатов при среднем уровне ESG-эффективности (таблица 4).

Таблица 4

Показатели компаний с низким ESG-рэнкингом74

Показатель	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум	Стандартное отклонение
Средний ESG-рэнкинг	123,45	125,33	100,33	148,33	13,47
Капитализация, млрд. руб.	262,00	67,00	4,00	2 169,00	610,45
Рентабельность собственного капитала ROE, %	30,00	21,00	-79,00	215,00	54,42
Рентабельность активов ROA, %	11,00	6,00	-36,00	101,00	21,01

[72] Составлено автором по данным сайта www. raexpert.ru
[73] Составлено автором по данным сайта www. raexpert.ru
[74] Составлено автором по данным сайта www. raexpert.ru

Компании с низким ESG- рэнкингом характеризуются более высокой волатильностью финансовых показателей, особенно по ROA, что подтверждает гипотезу H3 о том, что высокий ESG- рэнкинг способствует финансовой устойчивости. При этом средняя капитализация у этих компаний ниже, чем у группы с высоким ESG- рэнкингом, что также подтверждает H2.

Помимо количественного анализа финансовых показателей, важно рассмотреть отраслевую структуру компаний в группах ESG- рэнкинга, поскольку она отражает особенности корпоративного поведения и реакцию на внешние вызовы 2022 года. В группу высокого ESG-рэнкинга преимущественно входят крупные представители сырьевого и инфраструктурного секторов, включая интегрированные нефтегазовые компании (ЛУКОЙЛ, Роснефть, Газпром, НОВАТЭК), ведущие металлургические и горнодобывающие предприятия (Северсталь, НЛМК, ЕВРАЗ, Норильский никель, Полюс, Полиметалл, АЛРОСА), крупные банки и финансовые институты (Сбербанк, Московский кредитный банк, Московская Биржа), а также энергетические компании (Интер РАО, РусГидро). Эти компании традиционно обладают значительными ресурсами для системного внедрения ESG-практик и раскрытия нефинансовой информации, что подтверждается наличием формализованных отчетов по экологии, социальной политике и корпоративному управлению в рейтингах RAEX за 2022 год. При этом международные ESG-рейтинговые агентства, такие как RAEX-Europe, продолжали публиковать национальные ESG-рэнкинги на основе раскрытий компаний в сложных условиях санкций, где многие участники рынка были вынуждены адаптировать свою отчетность или переоценивать данные по корпоративному управлению под влиянием репутационных рисков.

Группа среднего ESG- рэнкинга представлена более широким спектром отраслей: строительством, розничной торговлей, транспортом, коммунальными услугами, энергетикой и банковской сферой. В эту категорию вошли такие компании, как Металлоинвест, Россети, СУЭК, банки уровня ВТБ и Газпромбанк, торговые сети («Лента», Магнит), а также девелоперы и логистические операторы. Этот состав свидетельствует о том, что компании из этих секторов постепенно внедряют ESG-подходы, но делают это менее системно и формализовано, чем лидеры ESG-рейтинга. В 2022 году такие компании сталкивались с существенными внешними вызовами – инфляционным давлением, изменением спроса, логистическими ограничениями и пересмотром приоритетов раскрытия нефинансовой информации внутри страны после ухода международных рейтинговых агентств- что отражалось в промежуточных ESG-оценках и более высокой волатильности их финансовых показателей.

В группу низкого ESG- рэнкинга попали компании второго эшелона, включая региональные нефтегазовые предприятия, машиностроительные и угледобывающие компании, агропромышленные холдинги, банки второго уровня и некоторые инфраструктурные активы. Отсутствие у этих организаций систематической ESG-отчетности и ограниченные ресурсы для развития комплексных программ устойчивого развития обусловили их низкие места в рейтингах. В условиях 2022 года, когда международная оценка ESG ослабела из-за санкций и пересмотра методик, многие такие компании ограничили раскрытие нефинансовых данных, что дополнительно усилило их отставание в ESG-рейтингах RAEX и Эксперт РА.

Таким образом, отраслевой анализ групп ESG- рэнкинга подтверждает, что масштаб бизнеса, структурированные ESG-процессы и устойчивость к внешним шокам стали ключевыми факторами формирования рейтингов в 2022–2025годах. Компании-лидеры ESG демонстрируют более зрелую систему управления устойчивым развитием и раскрытия информации, в то время как организации со средними и низкими рейтингами продолжают адаптировать свои ESG-подходы к новым экономическим реалиям.

В рамках исследования была проанализирована взаимосвязь между уровнем ESG- рэнкинга российских компаний, их финансовой эффективностью и рыночной капитализацией. Для этого выборка была разделена на три группы: компании с высоким, средним и низким ESG- рэнкингом. В качестве ключевых показателей использовались рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA) и рыночная капитализация.

Гипотеза H1 предполагала наличие положительной зависимости между высоким ESG-рэнкингом и рентабельностью собственного капитала (ROE). Полученные результаты не подтвердили данное предположение. Среднее значение ROE у компаний с высоким ESG-рэнкингом составляет 11%, что существенно ниже, чем у компаний со средним и низким ESG- рэнкингом, где данный показатель достигает 27% и 30% соответственно. Это свидетельствует о том, что внедрение ESG-практик не приводит к росту краткосрочной доходности капитала.

При этом компании с высоким ESG- рэнкингом характеризуются большей стабильностью операционной деятельности: стандартное отклонение ROA в данной группе составляет 12,35%, что ниже по сравнению с компаниями со средним и низким ESG- рэнкингом (14,28% и 21,01% соответственно). Таким образом, ESG-практики оказывают влияние не столько на уровень доходности, сколько на устойчивость бизнеса.

Следовательно, гипотеза H1 о положительном влиянии ESG на ROE отвергается. Более низкая доходность собственного капитала у компаний с высоким ESG может быть обусловлена значительными издержками на экологические и социальные проекты, корпоративное управление и раскрытие информации, которые уменьшают краткосрочную прибыль, но формируют долгосрочную устойчивость.

Гипотеза H2 о положительной связи между рыночной капитализацией и ESG- рэнкингом полностью подтверждается результатами анализа. Средняя капитализация компаний с высоким ESG- рэнкингом составляет 2 182 млрд руб., тогда как у компаний со средним и низким ESG- рэнкингом она равна 140 млрд руб. и 262 млрд руб. соответственно. При этом медианные значения в группе высокого ESG также превышают средние, что указывает на то, что высокая капитализация является характерной чертой всей группы, а не следствием присутствия отдельных крупнейших компаний.

Это подтверждает предположение о том, что именно крупные компании обладают достаточными ресурсами для внедрения ESG-инициатив и находятся под более жёстким контролем со стороны регуляторов и инвесторов, что стимулирует их к повышению уровня раскрытия ESG-информации.

Гипотеза H3, утверждающая, что компании с высоким ESG- рэнкингом демонстрируют более стабильные финансовые результаты, также подтверждается. Компании с низким ESG-рэнкингом характеризуются значительно большей волатильностью: стандартное отклонение ROA в данной группе достигает 21,01%, а максимальное значение ROA составляет 101%, что указывает на наличие экстремальных и нестабильных финансовых результатов. В то же время у компаний с высоким ESG- рэнкингом диапазон значений ROA существенно уже, а стандартное отклонение минимально среди всех групп.

Аналогичная тенденция наблюдается и по показателю ROE: несмотря на более высокий средний уровень доходности у компаний с низким ESG- рэнкингом, их финансовые результаты отличаются высокой нестабильностью, что свидетельствует о более рискованной модели ведения бизнеса.

Подтверждением гипотезы являются результаты работы известных российских компаний. ESG -управление в России сохраняется и постепенно интегрируется в корпоративное управление, но её эффект на прибыль, рентабельность и стоимость компаний неоднороден, а развитие сдерживают высокая стоимость внедрения, слабая сопоставимость отчётности и преобладание формального подхода.

Выборку для исследования авторы взяли данные по российским публичным компаниям из разных отраслей, по которым доступны ESG-рейтинги и финансовая отчётность. В выборку включили «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «НОВАТЭК», «Татнефть», «Сбербанк», «Северсталь», «ФосАгро». За основу взяты оценки ESG-прозрачности «Эксперт РА» за 2024 год и результаты российских эмпирических исследований о связи ESG-практик с рентабельностью, рыночной стоимостью и устойчивостью компаний. Проведённый корреляционный и регрессионный анализ Эксперт РА показал, что между уровнем ESG-практик и

показателями рентабельности российских компаний существует положительная связь. Наибольшее влияние на финансовые результаты оказывают управленческие факторы, включая качество корпоративного управления, прозрачность отчётности и систему управления рисками. Социальные факторы влияют преимущественно через снижение травматизма, производственных простоев и репутационных рисков. Полученные результаты согласуются с выводами российских исследований о положительном влиянии раскрытия ESG-информации на финансовые результаты публичных компаний». Информация представлена в таблице 5.

Таблица 5

ESG-прозрачность и ожидаемое влияние на финансы[75]

Компания	Отрасль	ESG-прозрачность, балл (Эксперт РА, 2024)	Наиболее сильный компонент	Вероятное влияние на финансовые показатели	Финансовый механизм влияния
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ПАО «НОВАТЭК»	Нефтегазовая	1,92	Экология и управление	Положительное	Снижение экологических и регуляторных рисков, улучшение доступа к финансированию, рост доверия инвесторов.
Группа «Татнефть»	Нефтегазовая	1,90	Сбалансированные E/S/G-практики	Положительное	Повышение операционной эффективности, снижение аварийных и репутационных рисков, укрепление финансовой устойчивости
ПАО «ЛУКОЙЛ»	Нефтегазовая	1,86	Управление и экология	Умеренно положительное	Прозрачная отчётность и система управления рисками поддерживают рентабельность и инвестиционную привлекательность.
ПАО «НК «Роснефть»	Нефтегазовая	1,81	Экология	Умеренно положительное	Экологические программы могут снижать штрафные, операционные и репутационные риски; эффект на капитализацию умеренный.
ПАО «Газпром»	Нефтегазовая	1,58	Экология и социальная сфера	Смешанное	Высокие ESG-затраты могут временно снижать рентабельность, но раскрытие информации и управление рисками повышают устойчивость.

[75] Составлено автором по данным сайта www. raexpert.ru

Окончание таблицы 5

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ПАО «Сбербанк»	Финансовый сектор	Высокий уровень ESG-практик	Управление и социальная сфера	Положительное	Развитие ESG-кредитования, цифровых сервисов и управления рисками поддерживает доходность и снижает кредитные риски.
ПАО «Северсталь»	Металлургия	Высокий уровень ESG-практик	Экология и безопасность труда	Положительное	Снижение производственного травматизма и экологических издержек улучшает ROA и ROE через сокращение потерь.
ПАО «ФосАгро»	Химическая промышленность	Лидер итогового ESG-рэнкинга RAEX 2024	Экология и управление	Положительное	Энерго- и ресурсоэффективность снижают себестоимость, а прозрачность повышает доверие контрагентов и инвесторов.

Для российских компаний в целом прослеживается *положительная*, но неоднородная связь между развитием ESG-практик и финансовыми результатами. Исследования показывают, что раскрытие ESG-информации статистически значимо и улучшает финансовые результаты, однако эффект зависит от конкретной отрасли, размера компании, долговой нагрузки и качества раскрытия. Наиболее устойчивая связь наблюдается между ESG-факторами и показателями *ROA* и *ROE*. В частности, для компаний ТЭК выявлена положительная корреляция высокого ESG-рейтинга с финансовой устойчивостью. ESG-факторы также могут повышать инвестиционную привлекательность и рыночную оценку компании. В российских исследованиях, в т.ч. «Эксперт РА» отмечается, что экологическая и управленческая составляющие демонстрируют связь с рентабельностью и рыночной стоимостью. Управленческий фактор G является ключевым условием реализации ESG-стратегии. Независимость совета директоров, наличие комитета по устойчивому развитию и качественная система внутреннего аудита положительно связаны с уровнем раскрытия ESG-информации. Для финансового анализа это важно, поскольку прозрачность снижает информационную асимметрию: инвесторы точнее оценивают риски, а компания получает более предсказуемый доступ к капиталу.

Выделим основные проблемы, выявленные в ходе исследования.

1. Высокие затраты и неопределённая окупаемость. Внедрение экологических программ, аудита, сбора данных и независимого подтверждения требует расходов, а финансовый эффект часто проявляется только в долгосрочном периоде.

2. Формальный характер ESG-практик. Часть компаний ограничивается подготовкой нефинансовой отчётности без изменения бизнес-процессов, инвестиционных решений и системы мотивации менеджмента.

3. Низкое качество и несопоставимость отчётности. По оценке АНФОР-2025, высокое качество имели лишь 46% отчётов; отсутствие единых правил раскрытия затрудняет сравнение компаний и оценку реального ESG-риска.

4. Недостаток данных о затратах и результатах. Многие нефинансовые отчёты не раскрывают объём средств, направленных на ESG-проекты, и не позволяют связать затраты с динамикой выручки, прибыли, ROE или стоимости компании.

5. Дефицит компетенций и кадров. Компании испытывают нехватку специалистов по устойчивому развитию, углеродной отчётности, ESG-аналитике и управлению нефинансовыми рисками.

6. Слабая интеграция ESG в стратегию. Экологические вопросы развиты заметно сильнее социальных и управленческих; при этом ESG нередко остаётся отдельным направлением, а не элементом корпоративной стратегии и бюджетирования.

7. Ограниченность внешнего спроса на ESG-инструменты. После 2022 года снизилось влияние западных инвесторов, изменились драйверы устойчивого развития и возросла роль государства и требований партнёров из других юрисдикций.

8. Барьеры для малого и среднего бизнеса. Для МСП характерны недостаток знаний, отсутствие ответственных сотрудников, слабая система сбора данных, ограниченный доступ к финансированию и ориентация на краткосрочное выживание.

Таким образом, практика российских компаний показывает, что ESG-факторы влияют на финансовые результаты через несколько измеримых каналов: снижение операционных затрат, формирование новых доходов, привлечение устойчивого финансирования и сокращение будущих экологических и репутационных рисков. При этом экологические проекты нередко требуют крупных первоначальных инвестиций, поэтому их финансовый эффект проявляется преимущественно в средне- и долгосрочном периоде.

В 2022–2025 годах ESG-факторы в России развивались преимущественно через экологическую составляющую, энергосбережение и устойчивое кредитование, тогда как ESG-облигационный рынок рос медленно. Влияние ESG на финансовые показатели российских компаний следует оценивать не через формальное наличие отчёта или рейтинга, а через конкретные каналы: снижение операционных рисков и издержек, доступ к финансированию, репутацию, производительность персонала, инновационную активность и качество корпоративного управления.

В 2023–2025 годах ESG-факторы стали всё более заметным элементом системы управления российскими компаниями, однако их влияние на финансовые показатели остаётся неоднородным и зависит от отрасли, масштаба бизнеса и качества интеграции устойчивого развития в стратегию. Наибольший измеримый эффект проявляется в снижении операционных затрат, развитии ESG-финансирования, привлечении капитала и управлении долгосрочными экологическими рисками.

При этом российский ESG-тренд следует оценивать как умеренно положительный, но не массовый: крупные компании формируют лидерскую группу, тогда как значительная часть бизнеса внедряет ESG-практики формально или ограничивается отчётностью. Для повышения финансовой отдачи компаниям необходимо переходить от декларативной ESG-повестки к измеримым KPI, увязке устойчивого развития с инвестиционным планированием и регулярной оценке соотношения затрат и полученного эффекта.

В целом, результаты исследования показывают, что высокий ESG-рэнкинг не способствует росту краткосрочной доходности собственного капитала, однако оказывает существенное влияние на устойчивость и предсказуемость финансовых результатов. Компании с высоким ESG- рэнкингом являются, как правило, более крупными и характеризуются меньшей волатильностью операционных показателей, что делает их более привлекательными для долгосрочных инвесторов. В то же время компании с низким ESG- рэнкингом демонстрируют более высокую среднюю доходность, но сопровождаемую значительными финансовыми рисками и нестабильностью, что отражает агрессивный и менее устойчивый характер их бизнес-моделей.

Проверка гипотез показала, что компании с более высоким ESG-рэнкингом, как правило, обладают большей рыночной капитализацией и стабильными финансовыми показателями, что свидетельствует о положительном влиянии ESG-практик на долгосрочную финансовую устойчивость. При этом компании с низким ESG могут демонстрировать более высокую краткосрочную рентабельность собственного капитала за счёт ориентации на быстрый доход

и менее системного управления. Таким образом, ESG-факторы выступают ключевым инструментом повышения инвестиционной привлекательности и снижения волатильности финансовых результатов российских компаний, особенно в условиях нестабильной экономической и политической ситуации 2022 года.

Библиографический список к главе 7

1. Батаева, Б. С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б. С. Батаева, А. Д. Кокурина, Н. А. Карпов // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 6. – С. 20–32.

2. Белик, И. С. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний / И. С. Белик, А. С. Дуцинин, Н. Л. Никулина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 9. – С. 3345–3362.

3. Влияние ESG-факторов на финансовые результаты компаний // АПНИ: Академия публикаций научных статей. – 2024.

4. Егорова, А. А. Взаимосвязь экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) и финансовых результатов компаний : дис. … канд. экон. наук: 08.00.10 / А. А. Егорова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва, 2021. – 27 с.

5. Захматов, Д. Ю. Влияние ESG-факторов на рыночную капитализацию российских компаний / Д. Ю. Захматов, Г. Ш. Валитов // Сибирская финансовая школа. – 2022. – № 3.

6. Осадчий, Н. К. Анализ факторов устойчивого развития в системе управления стоимостью российских компаний / Н. К. Осадчий // Ростовский научный вестник. – 2021. – № 2. – С. 59–61.

7. Петрушин, А. В. Влияние применения ESG-факторов на стоимость бизнеса управляющих компаний: мировой опыт / А. В. Петрушин // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 12 (150). – С. 25.

8. Попов, Е. В. Влияние ESG-рейтингов на финансовые показатели компаний в различных секторах РФ / Е. В. Попов // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – Т. 12, № 4. – С. 159–172.

9. Турсынова, Б. Ж. Определение роли ESG-факторов в управлении рисками и оценке финансовой устойчивости предприятий в России / Б. Ж. Турсынова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 3-1. – С. 622–631.

10. Ханцев, А. А. Анализ воздействия ESG-инициатив на благосостояние акционеров российских компаний / А. А. Ханцев, В. В. Сухих // Journal of Applied Economic Research. – 2025. – Т. 24, № 1. – С. 319–343.

11. Химач, Ю. В. Интеграция ESG-факторов в стратегическое управление: текущее состояние рынка / Ю. В. Химач, Т. А. Пятецкая // Гуманитарный научный журнал. – 2025. – № 4. – С. 188–192.

12. Чемыхин, В. К. Взаимосвязь ESG-эффективности и инновационной активности российских компаний: эмпирический анализ / В. К. Чемыхин // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 178–185.

ГЛАВА 8

DOI 10.31483/r-170426

Ерыгин Юрий Владимирович
Еремеев Дмитрий Викторович

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОДУКТА: ВИДЫ «РАЗРЫВОВ» И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аннотация: *в представленном материале раскрывается авторский подход к структурированию инновационного потенциала продукта (ИПП) как интегральной характеристики, формируемой во взаимодействии инновационного потенциала предприятия и инновационного потенциала среды. Показано, что ИПП не может исследоваться изолированно от инфраструктурных параметров внешней среды и кооперационных связей с контрагентами. Представлена схема взаимосвязи элементов ИПП, включающая бизнес-среду продукта и уровни инновационного потенциала среды – международный, федеральный/отраслевой и региональный. На основе материалов «Сколково-Резидент» систематизированы подсистемы инновационной инфраструктуры РФ: техническая, консалтинговая, кадровая, информационная, финансовая, сбытовая и научно-исследовательская. Опираясь на нормативное определение инфраструктурного разрыва, авторы применяют его к условиям реализации инновационных проектов и выделяют причины таких разрывов по природе дефицитного ресурса: информация, ресурсы, компетенции. В работе обоснованы четыре инструмента преодоления разрывов: консультирование, андеррайтинг, стимулирование и непосредственное участие. Кроме того, в работе предложена и обоснована матрица, связывающая данные инструменты с элементами инновационной инфраструктуры с учётом вида разрыва, типа дефицитного ресурса, стадии жизненного цикла продукта и уровня влияния. Представленные в исследовании материал адресован научным работникам в области инновационной экономики, сотрудникам региональных институтов развития и специалистам-практикам в сфере управления инновационными проектами.*

Ключевые слова: *инновационный потенциал продукта, инновационная инфраструктура, инфраструктурный разрыв, бизнес-среда продукта, жизненный цикл продукта, матрица сопряжения, региональная инновационная программа.*

Abstract: *the presented material outlines the author's approach to structuring the innovative potential of a product (IPP) as an integral characteristic formed through the interaction of the enterprise's innovative potential and the innovative potential of the environment. It is shown that the IPP cannot be studied in isolation from the infrastructure parameters of the external environment and cooperation ties with counterparties. A diagram of the interrelation of IPP elements is presented, including the product's business environment and the levels of the environment's innovative potential – international, federal/sectoral, and regional. Based on the materials from «Skolkovo-Resident», the subsystems of the Russian Federation's innovative infrastructure have been systematized: technical, consulting, human resources, information, financial, sales, and research and development. Relying on the regulatory definition of an infrastructure gap, the authors apply it to the conditions for implementing innovative projects and classify the causes of such gaps based on the nature of the scarce resource – information, resources, and competencies. The paper substantiates four tools for overcoming gaps: consulting, underwriting, stimulation, and direct participation. Furthermore, a transposed matrix is proposed, linking these tools with elements of the innovation infrastructure, taking into account the type of gap, the type of scarce resource, the stage of the product's life cycle, and the strength of the influence. The material presented in the study is addressed to researchers in the field of innovative economics, employees of regional development institutions and practicing specialists in the field of innovation project management.*

Keywords: *product's innovative potential, innovative infrastructure, infrastructure gap, the product's business environment, the product's life cycle, the coupling matrix, regional innovation program.*

В современных условиях формирования цифровой экономики [1; 2] и усиления глобальной конкуренции [3; 4] ключевым фактором устойчивого развития хозяйствующих субъектов становится разработка и эффективное управление собственными продуктами. В этой связи, инновационный потенциал продукта выступает не только как основа для коммерческого успеха, но и как основной элемент инновационного потенциала хозяйствующих субъектов в целом, совокупность которых определяет её долгосрочную конкурентоспособность, адаптивность и возможности к генерации для повышения прибавочной стоимости. В данном контексте формирование методологии и инструментария управления инновационным потенциалом продукта приобретает особую теоретическую и практическую значимость. Данный факт обусловлен как прямым воздействием продукта на совокупный потенциал хозяйствующего субъекта, так и взаимозависимым влиянием данного потенциала и внешней инновационной среды.

Опираясь на выводы, полученные авторами в предыдущих исследованиях [5], представляется обоснованным утверждение, что инновационный потенциал продукта (ИПП) формируется не только на основе внутренних возможностей предприятия, но и под воздействием факторов внешней среды. Вследствие этого исследование ИПП не может осуществляться изолированно от параметров внешней среды, включая, как её институциональную и инфраструктурную составляющие, так и кооперационные связи с контрагентами.

На рисунке 1 представлена схема взаимосвязи элементов инновационного потенциала продукта, отражающая авторский подход к факторам, определяющим возможность успешной реализации инновационного проекта. Исходной предпосылкой выступает рассмотрение инновационного потенциала продукта как интегральной характеристики, формируемой во взаимодействии двух компонентов – инновационного потенциала предприятия и среды. При этом инновационный потенциал предприятия раскрывается через бизнес-среду продукта, формируемую группой контрагентов, задействованных при его разработке, производстве и реализации продукта. В свою очередь, инновационный потенциал среды разделяется по трём уровням.

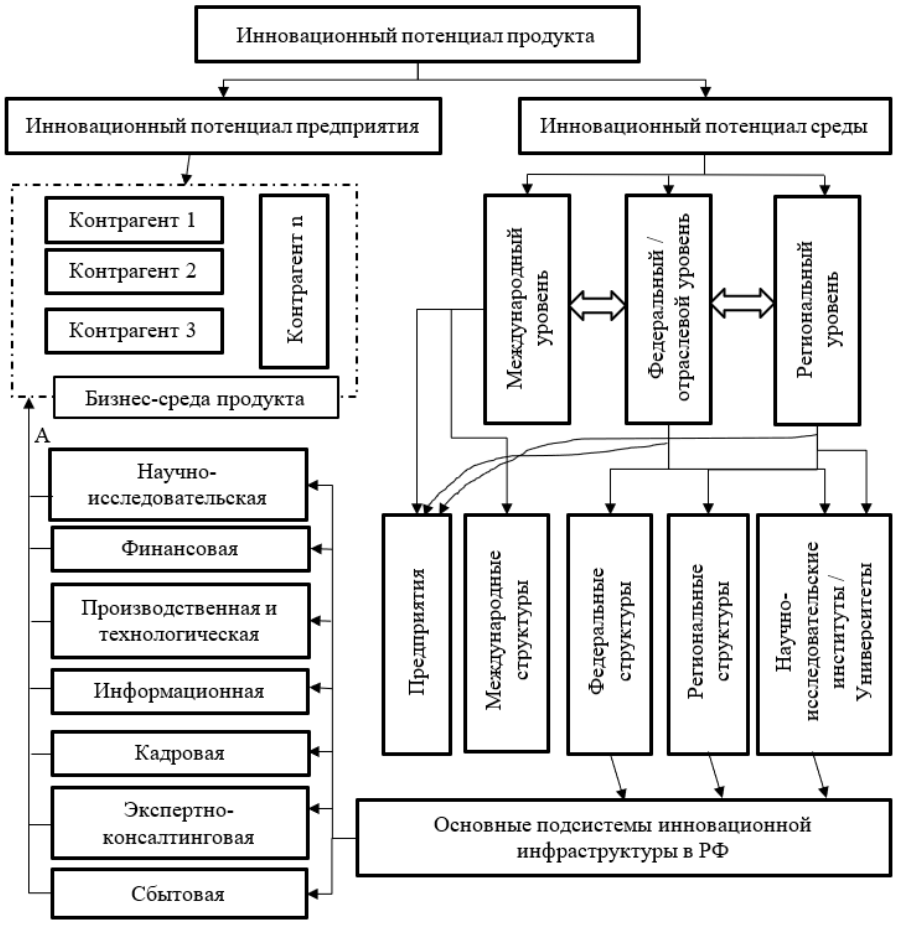


Рис. 1. Взаимосвязь элементов инновационного потенциала продукта (международный, федеральный (в т.ч. отраслевой), и региональный)

Данные уровни посредством инфраструктуры и институциональных механизмов оказывают воздействие на: предприятия с целью поддержки и стимулирования их инновационной деятельности. Такое воздействие осуществляется в рамках функциональных подсистем, представленных в «СколковоРезидент». В частности, можно выделить совокупность функциональных подсистем: научно-исследовательскую, финансовую, производственную и технологическую, информационную, кадровую, экспертно-консалтинговую и сбытовую. Данные подсистемы должны оказывать поддержку предприятиям и контрагентам занятым выпуском продукта (на рисунке 1 связь «А»). Таким образом, осуществляется поддержка бизнес-среды продукта за счет имеющейся в наличии инновационной инфраструктуры на различных уровнях бюджетной системы. Такая поддержка призвана ускорить и повысить эффективность процессов, связанных с разработкой (в т.ч. и регистрацией охранных документов на объекты интеллектуальной собственности), производством и реализации инновационного продукта.

Логическим продолжением процесса, представленного на рисунке 1, является детализация инновационного потенциала среды через состав и структуру инфраструктурных подсистем. Поскольку именно она Указанные подсистемы обеспечивают доступ предприятия к научно-исследовательским, производственным, финансовым, информационным, кадровым и сбытовым ресурсам, в следствии чего и возникает потребность в систематизации их элементов. Представленная на рисунке 2 классификация имеет иерархическую структуру и охватывает шесть функциональных подсистем инновационной инфраструктуры: техническую,

консалтинговую, кадровую, информационную, финансовую и сбытовую. Для каждой подсистемы определён состав входящих в неё институтов и организаций, что позволяет охватывать весь инновационный цикл. Данная декомпозиция даёт возможность упорядочить имеющиеся инфраструктурные объекты по выполняемым функциям и заложить основу для их соотнесения с запросами инновационного процесса.

Предложенная классификация (рисунок 2) выполняет роль методической базы, как для идентификации инфраструктурных разрывов, так и для последующего построения матрицы сопряжения способов их закрытия. Такой результат достигается за счёт соотнесения конкретных инфраструктурных элементов с типами дефицитного ресурса (информация, материальные ресурсы, компетенции) и этапами жизненного цикла продукта.



Рис. 2. Подсистемы инновационной инфраструктуры в РФ

* – составлено авторами с использованием материалов СколковоРезидент

В межгосударственной программе инновационного сотрудничества государств – участников СНГ [8] под инфраструктурным разрывом понимает «различие между объемом существующей инфраструктуры по видам экономической деятельности и ее целевым уровнем, удовлетворяющим на определенный период времени задачам социально-экономического развития страны (региона, муниципалитета)».

Оценивая инфраструктурный разрыв, нельзя игнорировать структурную неоднородность видов деятельности. На уровне конкретного региона благополучная ситуация в энергетике зачастую сочетается с критическим дефицитом транспортных сетей. Столь полярные проявления внутри одной территории делают отраслевую детализацию одним ключевых требований к методологии анализа.

Опираясь на функциональную декомпозицию объектов инновационной инфраструктуры (см. рис. 2), становится возможным предметно перейти непосредственно к оценке инновационного потенциала продукта. В данном случае графическая структуризация выступает базовым методологическим фундаментом для последующих расчетов.

Разработанная на рисунке 2 декомпозиция подталкивает к созданию алгоритма, способного выявлять конкретные инфраструктурные разрывы. Данный инструмент позволяет соотнести нормативные требования к ИПП с фактическим состоянием предприятия, с учетом составом участников проекта, проецируя их на ресурсные возможности внешней среды и доступность инфраструктурных объектов.

Соответствующий алгоритм, в котором отражается последовательность оценки ИПП с учетом инновационных потенциалов предприятия и среды, представлен на рисунке 3.

Рисунок 3 иллюстрирует основные этапы оценки инновационного потенциала продукта. Исходным элементом алгоритма является требуемый инновационный потенциал продукта (ИППт), который декомпозируется на инновационный потенциал предприятия и инновационный потенциал среды. Для предприятия оцениваются разрывы в инновационном потенциале и проводится их классификация, при этом выделяются разрывы в инновационном процессе (по стадиям проекта) и разрывы, связанные с необходимостью участия инфраструктурных объектов. Параллельно оценивается инновационный потенциал с учётом возможных участников проекта (ИППп) и инновационный потенциал с учётом объектов инфраструктуры (ИППин).

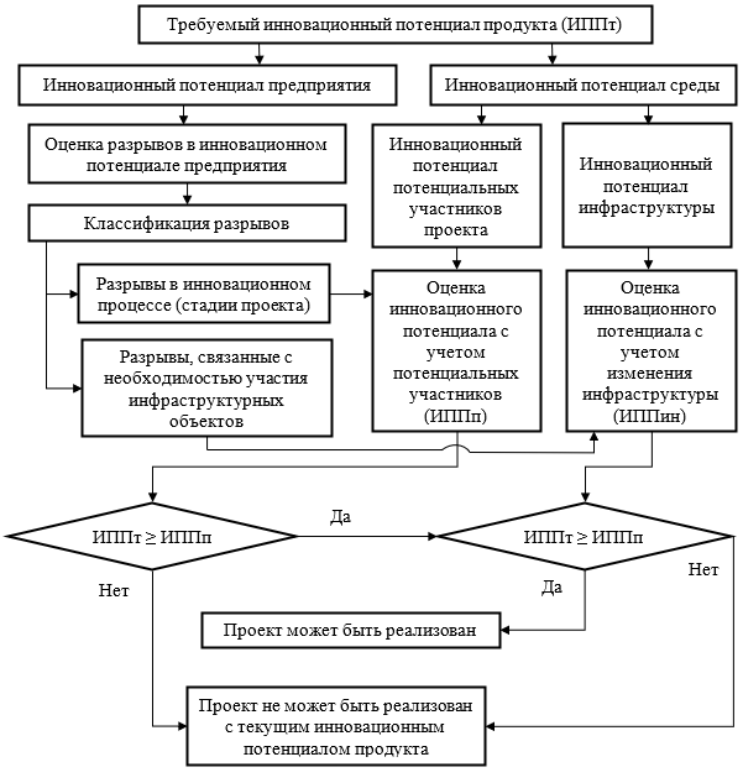


Рис. 3. Основные этапы оценки инновационного потенциала продукта за счет инновационных потенциалов предприятия и среды

Особенностью предлагаемого авторами похода выступает трехуровневый характер поиска потенциальных участников инновационного проекта по выпуску продукта и соответствующих инфраструктурных решений. Логика поиска следующая: если на местном уровне отсутствуют предприятия-партнёры, способные обеспечить необходимый вклад в реализацию проекта тогда подбор участников выходит на отраслевой и федеральный уровень. Если и на этом уровне потенциальные участники отсутствуют, то тогда поиск выходит на международный уровень (если это возможно). Подобная логика применяется и к оценке потребности в инфраструктурных объектов (ИППин). С начало рассматриваются возможности местной, при их недостаточности анализ переходит на региональный уровень, а потом и на федеральный. Такой подход позволяет определить, на каком уровне и за счёт каких объектов может быть закрыт необходимый инфраструктурный разрыв, и как это отразится на величине инновационного потенциала продукта.

Таким образом, представленная схема действия позволяет последовательно наращивать доступный инновационный потенциал среды за счёт привлечения участников и инфраструктурных объектов более высокого уровня.

Полученные оценки ИППп и ИППин сопоставляются с требуемым уровнем ИППт. Если ИППт не превышает ИППп и одновременно не превышает ИППин, проект может быть реализован. В противном случае фиксируется невозможность реализации проекта с текущим инновационным потенциалом продукта, что служит основанием для разработки мер по закрытию выявленных инфраструктурных разрывов.

Описанный алгоритм создаёт методическую основу для практической идентификации инфраструктурных разрывов применительно к конкретным инновационным проектам. Для иллюстрации возможностей такого подхода рассмотрим условный пример формирования матрицы инфраструктурных разрывов в регионе с позиции реализации инновационных проектов (таблица 1). В примере по каждому виду экономической деятельности, необходимому для успешной реализации проекта, фиксируется достаточность (Д) или недостаточность (Н) соответствующего инфраструктурного обеспечения. Наличие хотя бы одного «Н» по виду деятельности, критически важному для проекта, свидетельствует об инфраструктурном разрыве и необходимости выбора способа его закрытия.

Таблица 1

Условный пример формирование матрицы инфраструктурных разрывов в регионе с позиции реализации инновационных проектов

Вид экономической деятельности необходимый для успешной реализации проекта	Инновационный проект					
	1	2	3	4	…	n
A	Д	Д	Д	Д		Д
B	Н	Д	Н	Д		Д
C	Д	Н	Д	Н		Н
D	Д	Д	Д	Д		Д
…						
M	Д	Д	Д	Д		Д

где Д – достаточность, для реализации инновационного проекта;
Н – недостаточность для реализации инновационного проекта.

Из представленной схемы видно, что по видам экономической деятельности «С» и «В» имеем инфраструктурный разрыв. Следовательно, можно говорить, что существует нехватка именно инфраструктурных ресурсов для успешной реализации отдельных инновационных проектов.

Сферы возникновения инфраструктурных разрывов, с позиции формирования инновационного потенциала продукта и реализации проекта, представлены на рисунке 4.

При определении причин формирования инфраструктурных разрывов авторами предложена дополнительная классификация, в основу которой положен тип дефицитного ресурса (его природа). Структурировать указанную классификацию предлагаем следующим образом.

1. Информация.
2. Ресурсы.
3. Компетенции.

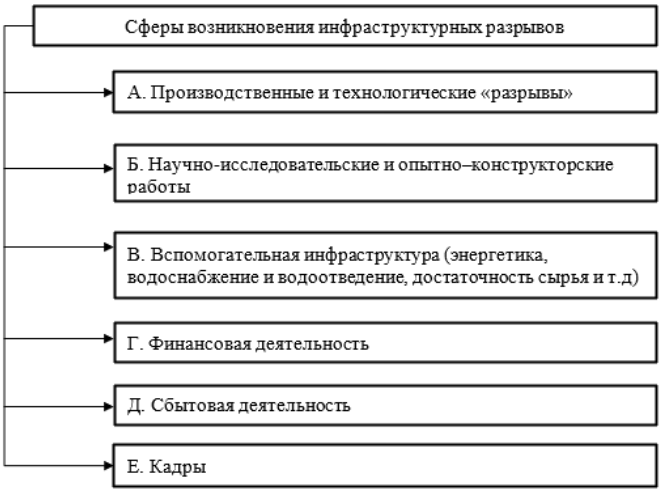


Рис. 4. Сферы возникновения инфраструктурных разрывов

Считаем, что в качестве способов закрытия найденных инфраструктурных разрывов при реализации инновационных проектов, можно выделить следующие.

1. Консультирование. Данный формат экспертно-аналитического сопровождения ориентирован на комплексную диагностику инфраструктурных разрывов, верификацию альтернативных путей их преодоления, а также на формирование рекомендаций, охватывающих технологические, организационные, правовые и рыночные аспекты реализации проекта. Подобный подход позволяет минимизировать информационную и компетентностную асимметрию.

2. Андеррайтинг. В рамках настоящего исследования андеррайтинг позиционируется как инструмент комплексной оценки, структурирования и хеджирования рисков инновационного проекта. Помимо анализа инвестиционной пригодности, этот процесс предполагает обоснование условий финансирования и проектирование механизмов распределения рисков, что в совокупности обеспечивает трансформацию исходной инфраструктурной потребности в полноценный инвестиционный актив и активизирует мобилизацию ресурсов.

3. Стимулирование. Рассматривая стимулирование, авторы понимают, что это опосредованное участие, когда инвесторы, операторы, институты развития и структуры публичной власти вовлекаются в создание либо эксплуатацию элементов инновационной инфраструктуры лишь косвенно. В отличие от классического прямого инвестирования, здесь исключается как непосредственное выделение ресурсов, так и принятие на себя операционных рисков. Вектор управленческого воздействия в данном случае смещается к институциональной корректировке базовых экономических мотивов, что в конечном счете побуждает самих участников проекта самостоятельно и на коммерческой основе преодолевать возникающие инфраструктурные барьеры.

4. Непосредственное участие. Исходя из логики рассуждений, говоря о непосредственном участии, подразумеваем прямое вхождение инвестора в процессы операционного и стратегического контроля над ходом инновационного проекта. Такая вовлеченность выходит далеко за рамки обычного финансового обеспечения. В такой ситуации смысл заключается в организации непрерывного мониторинга на всех этапах создания ценности, оперативном

устранении возникающих инфраструктурных барьеров и непосредственном встраивании управленческих компетенций команды в механизмы масштабирования бизнеса.

В таблице 2 представлено авторское видение соответствия между 4-мя способами закрытия и видами ситуационных разрывов.

Под способами закрытия инфраструктурных разрывов понимаем консультированием, андеррайтингом, стимулированием и непосредственным участием, а подсистемы инновационной инфраструктуры РФ (с А по Е), взяты из данных рисунка 4. В каждой клетке таблицы учитываются стадия жизненного цикла продукта и интенсивность влияния элемента инфраструктуры.

Таблица 2

Матрица сопряжения способов закрытия инфраструктурных разрывов с элементами инновационной инфраструктуры по видам разрывов и типу дефицитного ресурса

Вид ситуационного разрыва		Способ закрытия			
		Консультирование	Андеррайтинг	Стимулирование	Непосредственное участие
А	информация	2.1; S3; 2	5.3, 2.3; S3; 2	1.1, 5.2; S3; 2	1.1, 1.2; S3; 3
	ресурсы	2.1; S3; 1	5.4; S3; 2	5.2, 1.5; S3; 2	1.2, 1.4; S3; 3
	компетенции	2.1, 3.1; S2; 2	2.3; S2; 1	3.1, 3.5; S2; 2	1.4, 3.5; S3; 3
Б	информация	2.1, 4.1; S2; 2	5.3; S2; 2	4.1, 5.2; S2; 2	7.1, 7.4; S2; 3
	ресурсы	7.2; S2; 1	5.5; S2; 2	5.2, 7.2; S2; 2	7.2, 7.4; S2; 3
	компетенции	3.4, 7.3; S1-S2; 2	2.3; S1-S2; 1	3.1, 7.3; S1-S2; 2	7.3, 7.5; S2; 3
В	информация	2.4, 4.2; S3; 2	2.3, 5.3; S3; 2	2.4, 5.2; S3; 2	1.5, 5.1; S3; 3
	ресурсы	2.4; S3; 1	5.1; S3; 2	5.1, 5.2; S3; 2	1.5, 1.2; S3; 3
	компетенции	3.6; S3; 1	2.3; S3; 1	3.6, 3.7; S3; 2	1.5, 3.6; S3; 3
Г	информация	2.3, 4.5; S1-S3; 2	5.4, 5.5; S1-S3; 3	4.5, 5.2; S1-S3; 2	5.3, 5.4; S1-S3; 3
	ресурсы	2.3; S1-S3; 1	5.1–5.5; S1-S3; 3	5.1, 5.2, 5.3; S1-S3; 3	5.3, 5.4; S1-S3; 3
	компетенции	3.7, 2.3; S1-S3; 2	2.3; S1-S3; 1	3.7, 5.5; S1-S3; 2	5.4, 3.7; S1-S3; 2
Д	информация	4.2, 6.1; S4-S5; 2	2.3, 6.3; S4-S5; 2	4.2, 6.1; S4-S5; 2	6.1, 6.3; S4-S5; 3
	ресурсы	6.3; S4-S5; 1	5.3; S4-S5; 2	5.2, 6.1; S4-S5; 2	6.1, 6.2; S4-S5; 3
	компетенции	3.6, 6.3; S4; 2	2.3; S4; 1	3.6, 6.3; S4; 2	6.3, 3.6; S4-S5; 2
Е	информация	4.2, 3.1; S1-S4; 2	2.3; S1-S4; 1	4.2, 3.1; S1-S4; 2	3.1, 3.2; S1-S4; 3
	ресурсы	3.1; S1-S4; 1	5.2; S1-S4; 2	5.2, 3.1; S1-S4; 2	3.1, 3.2; S1-S4; 3
	компетенции	3.1, 3.2; S1-S4; 2	2.3, 3.3; S1-S4; 1	3.1, 3.2; S1-S4; 2	3.2, 3.5; S1-S4; 3

Обозначения к таблице 2.

1. Номера элементов инновационной инфраструктуры приведены по рис. 2: 1.1–1.6 – техническая подсистема; 2.1–2.5 – консалтинговая; 3.1–3.7 – подготовка кадров; 4.1–4.5 – информационная; 5.1–5.5 – финансовая; 6.1–6.3 – сбытовая; 7.1–7.5 – научно-исследовательская.

2. Стадии жизненного цикла продукта. Идея и предпроектная стадия – S1, НИОКР и опытный образец -S2, запуск производства S3, коммерциализация и рост S4, масштабирование и зрелость – S5.

3. Степень интенсивности влияния элемента инфраструктуры на закрытие разрыва (экспертная оценка авторов). 0- вообще не влияет; 1 – невысокое (косвенное) влияние, 2 – существенное, 3 – прямое и непосредственное.

Анализ таблицы 2 показывает, что не существует универсального способа закрытия инфраструктурных разрывов, так как выбор соответствующего инструмента определяется видом разрыва, типом дефицитного ресурса и стадией жизненного цикла продукта. С помощью представленной матрицы можно как диагностировать дефицит, так и аргументированно

ранжировать инфраструктурные элементы инновационной сферы по степени их влияния на закрытие того или иного разрыва.

Помимо этого, хотелось бы отметить, что исследование связи качественных признаков (в матрице) выявило следующую логику:

1) на стадиях жизненного цикла продукта S1-S2 преобладают консультирование, стимулирование и андеррайтинг,

2) на стадии ЖЦП S3 усиливается влияние таких способов закрытия, как непосредственное участие и стимулирование,

3) на стадиях S4-S5 существенно возрастает значение консультационной поддержки.

По видам разрывов можно выставить следующие приоритеты.

1. Для А – непосредственное участие и андеррайтинг.

2. Для Б – непосредственное участие, консультирование и стимулирование; для В – непосредственное участие и стимулирование.

3. Для Г – андеррайтинг, стимулирование и непосредственное участие.

4. Для Д – непосредственное участие, консультирование и стимулирование.

5. Для Е – непосредственное участие, стимулирование и консультирование.

Нужно сказать, что инструменты не исключают, а дополняют друг друга, вследствие чего поэтому возможны их комбинации. С практической точки зрения порядок действий следующий: идентифицировать разрыв и дефицитный ресурс, определить стадию жизненного цикла, ранжировать элементы инфраструктуры по интенсивности и выбрать доступный способ с наибольшим влиянием. Дополнительно хотелось бы отметить, что предложенная матрица имеет существенное ограничение, в качестве которого выступает экспертный характер оценок (от 0 до 3), который требует проверки на региональных и проектных материалах.

Проведённое авторами исследование позволяет сделать следующие основные выводы.

1. Инновационный потенциал продукта следует рассматривать как интегральную характеристику, формируемую во взаимодействии инновационного потенциала предприятия и инновационного потенциала среды.

2. Бизнес-среда продукта, образуемая контрагентами, и инновационная инфраструктура различных уровней (международного, федерального/отраслевого и регионального) являются взаимосвязанными элементами единой системы, определяющей возможность успешной реализации инновационного проекта.

Библиографический список к главе 8

1. Волкова, А. А. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития / А. А. Волкова, В. А. Плотников, М. В. Рукинов // Управленческое консультирование. – 2019. – № 4. – С. 38–49.

2. Гретченко, А. И. Формирование цифровой экономики в России / А. И. Гретченко, И. В. Горохова, А. А. Гретченко // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2018. – № 3. – С. 3–11.

3. Влияние глобальных экономических вызовов на развитие рынков будущего / Ю. Г. Лаврикова, Е. Л. Андреева, А. Г. Тарасов, А. В. Ратнер // Экономика и управление. – 2019. – № 9 (167).

4. Андреева, Е. Л. Глобализация стандартов как фактор развития рынков будущего / Е. Л. Андреева, А. В. Ратнер, Е. В. Малышева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2019. – № 6.

5. Ерыгин, Ю. В. Экономический потенциал: структура и экономическая сущность / Ю. В. Ерыгин, Д. В. Еремеев, З. Е. Шапорова // Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2023. – № 3. – С. 15–25.

6. Ерыгин, Ю. В. Проблемы выбора инструментов прогнозирования экономического потенциала продукта / Ю. В. Ерыгин, Д. В. Еремеев // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 8. – С. 305–313. – URL: https://www.finance-man.ru/index.php/journal/article/view/2029 (дата обращения: 14.09.2026). – Текст : электронный.

7. Межгосударственная программа инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года: утверждена Решением Совета глав правительств СНГ от 18 октября 2011 года: [Приложение 4: Термины и определения] // Исполнительный комитет СНГ: официальный сайт. – minsk.by. – (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 9

DOI 10.31483/r-169919

Ревенко Ангелина Александровна
Родительская Елена Викторовна

ВЫБОР МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация: *в главе систематизированы и критически проанализированы методические подходы к разработке стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, сформированные в рамках классических и современных школ стратегического управления. Прослежена эволюция теоретических воззрений от матрицы И. Ансоффа и моделей М. Портера до сценарно-адаптивных и системно-синергетических концепций. Обоснована необходимость перехода от линейных моделей стратегического планирования к интегрированным методикам, учитывающим турбулентность внешней среды 2026 года. Предложен авторский пятиблочный методический подход, включающий стратегическую диагностику готовности предприятия к ВЭД, анализ внешней среды с использованием цифровых инструментов, сценарное планирование, формирование организационно-экономического механизма реализации и мониторинг. На примере предприятия оптовой торговли промышленным оборудованием показана практическая применимость предложенной методики.*

Ключевые слова: *внешнеэкономическая деятельность, стратегическое планирование, методические подходы, сценарно-адаптивное планирование, системно-синергетическая концепция, цифровые инструменты, конкурентоспособность предприятия, ВЭД.*

Abstract: *the chapter systematizes and critically analyzes methodological approaches to developing an enterprise's foreign economic activity strategy, as formed within the classical and contemporary schools of strategic management. The evolution of theoretical views is traced from I. Ansoff's matrix and M. Porter's models to scenario-adaptive and systemic-synergetic concepts. The necessity of transitioning from linear models of strategic planning to integrated methodologies that take into account the turbulence of the external environment in 2026 is substantiated. The author's five-block methodological approach is proposed, comprising strategic diagnostics of an enterprise's readiness for foreign economic activity (FEA), analysis of the external environment using digital tools, scenario planning, the formation of an organizational-economic mechanism for implementation, and monitoring. Using the example of a wholesale trade enterprise dealing in industrial equipment, the practical applicability of the proposed methodology is demonstrated.*

Keywords: *foreign economic activity, strategic planning, methodological approaches, scenario-adaptive planning, systemic-synergetic concept, digital tools, enterprise competitiveness, FEA.*

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) предприятия представляет собой сложную, многоаспектную категорию, находящуюся на пересечении экономической теории, международного бизнеса и стратегического управления [3]. Методологические основы стратегического планирования ВЭД формировались на протяжении второй половины XX – начала XXI века под влиянием последовательно сменявших друг друга парадигм: от классической школы планирования, предполагавшей возможность точного предвидения, до современных адаптивных концепций, признающих принципиальную неопределённость внешней среды.

К 2026 году российские предприятия, осуществляющие или планирующие ВЭД, столкнулись с беспрецедентным сочетанием факторов неопределённости: геоэкономической турбулентностью, переориентацией торговых потоков на Азиатский регион, трансформацией логистических маршрутов, ужесточением экспортного контроля со стороны КНР, валютными ограничениями и цифровизацией таможенных процедур [9; 10]. Традиционная логика

стратегического планирования ВЭД, основанная на относительно стабильных допущениях относительно внешних рынков, логистики, валютных условий и нормативно-правовой среды, утрачивает управленческую эффективность в условиях военных рисков, геоэкономической турбулентности и нарушения цепочек поставок.

Актуальной темой для исследования является систематизация методических подходов к разработке стратегии ВЭД предприятия, выявление их эволюционной логики и обоснование интегрированной методики, учитывающей реалии 2026 года. Для рассмотрения данного вопроса необходимо: 1) проследить эволюцию теоретических подходов к стратегическому планированию ВЭД; 2) охарактеризовать вклад ключевых учёных в формирование понятийного аппарата; 3) проанализировать современные методические разработки; 4) предложить авторскую методику, интегрирующую сценарно-адаптивное планирование, цифровые инструменты и оценку готовности предприятия к ВЭД.

Методологические основы стратегического планирования ВЭД восходят к работам классиков стратегического менеджмента. Канадский теоретик Генри Минцберг в середине 1980-х годов впервые выделил и систематизировал десять школ стратегического управления, разделив их на три группы: предписывающие (школы дизайна, планирования и позиционирования), описывающие (школы предпринимательства, когнитивная, обучения, власти, организационной культуры и внешней среды) и интегрирующую школу конфигурации [4]. Школа планирования, доминировавшая в 1970-е годы, рассматривала стратегию как независимый процесс формального планирования. Именно в рамках этой школы сформировался базовый алгоритм стратегического планирования, впоследствии адаптированный для целей ВЭД [4].

Игорь Ансофф, которого по праву считают основоположником стратегического планирования как самостоятельной дисциплины, предложил матрицу «продукт – рынок», ставшую универсальным инструментом для определения стратегических альтернатив выхода на внешние рынки [5]. Согласно матрице Ансоффа, к стратегическим целям развития ВЭД относятся: проникновение существующих товаров на новые рынки (стратегия развития рынка), увеличение объёмов продаж и рыночной доли (стратегия проникновения), разработка новых товаров для существующих рынков (стратегия развития товара) и диверсификация – выход с новыми товарами на новые рынки [6]. Наиболее предпочтительным Ансофф считал стратегический подход, при котором каждая стратегия представляется в виде четырёх частей: чёткая постановка целей и задач с определением ресурсов, оценка альтернатив, выбор оптимального варианта и реализация [5].

Майкл Портер внёс принципиально иной вклад в теорию стратегического планирования ВЭД, сместив акцент с планирования как такового на анализ конкуренции [6]. По Портеру, глобальный подход к стратегии состоит из нескольких элементов: во-первых, это необходимость продажи товара во всём мире, а не только в стране базирования; во-вторых – глобальная координация деятельности и конфигурация операций [6]. В качестве типовых стратегий Портер выделяет широкую глобальную стратегию (глобальная конкуренция фирмы по всему спектру продукции отрасли) и стратегию глобального фокуса (конкуренция в конкретном сегменте отрасли во всех странах) [6]. Модель «национального алмаза» Портера объясняет, почему компании отдельных стран достигают успеха в международной конкуренции: чем выше внутренняя конкуренция на национальном рынке, тем больше вероятность успеха на глобальном рынке [6].

Дальнейшее развитие методические подходы к стратегическому планированию ВЭД получили в работах исследователей, специализирующихся непосредственно на внешнеэкономической проблематике.

К. Фляйшнер предложил последовательность разработки внешнеэкономической стратегии, включающую: определение цели развития на внешнем рынке и соответствующих ей задач; разработку организационно-экономических мероприятий, обеспечивающих решение задач для достижения намеченной цели; определение приоритетов проблем и ресурсов, необходимых для достижения главной цели [8]. Фляйшнер также детально разработал основу

импортной стратегии, которая, по его мнению, составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров и предполагает внимательное рассмотрение всех альтернативных вариантов [8].

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили классификацию стратегий ВЭД, в рамках которой выделяются пять главных внешних и внутренних факторов, оценка которых позволяет определить стратегию, реализуемую компанией [7]. Модель стратегического управления Томпсона и Стрикленда состоит из четырёх взаимосвязанных блоков: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии и оценка результатов [7]. По мнению Томпсона, в процессе формирования стратегии ВЭД предприятия в рамках её трёх базовых типов выкристаллизовываются различные варианты стратегического развития [7].

В 2020-х годах методические подходы к стратегическому планированию ВЭД претерпели существенную трансформацию под влиянием нарастающей неопределённости внешней среды.

Наиболее значимой новацией стало сценарно-адаптивное планирование, рассматриваемое как интегрированная управленческая рамка, объединяющая стратегическую диагностику, разработку альтернативных сценариев ВЭД, бюджетное планирование, мониторинг рисков, кадровую и организационную готовность, а также механизмы регулярной корректировки стратегических решений. Научная новизна данного подхода заключается в уточнении сущности сценарно-адаптивного подхода к стратегическому планированию ВЭД и разработке модели его реализации на уровне предприятия. Ключевое отличие сценарно-адаптивного планирования от «декоративного» сценарного анализа состоит в том, что сценарии не завершаются на этапе прогнозирования, а переходят в систему управленческих решений, бюджетных ограничений и риск-индикаторов.

Системно-синергетическая концепция стратегического управления ВЭД, разработанная Н. В. Шашло, предлагает формирование системной модели стратегического сбалансированного управления и развития внешнеэкономической деятельности (8 СМВЭД) на уровне предприятий, основанной на системно-синергетическом подходе и включающей 8 модулей [4]. Автор обосновывает необходимость усовершенствования концепции сбалансированной системы показателей (BSC) путём включения в базовый набор составляющих «Инфраструктура» (трансформированной из составляющей «Обучение и развитие персонала»), а также «Специфические требования, связанные с работой за рубежом» и «Составляющая взаимоотношений с посредниками» [3].

Ю. А. Мишина предложила алгоритм стратегического планирования ВЭД предприятия, в котором ключевая задача процесса заключается в обеспечении нововведений и необходимых преобразований для адекватной реакции предприятия на изменения внешней среды [1]. Стратегическое планирование ВЭД в структуре системы управления предприятием реализуется через функцию планирования, которая включает поиск наиболее оптимальных путей обеспечения эффективной работы предприятия на зарубежных рынках в долгосрочной перспективе, разработку стратегии развития ВЭД, адаптированной к возможным изменениям внешней среды [1]. Предложенный алгоритм включает ключевые этапы: анализ внешней и внутренней среды, определение целей ВЭД, выбор стратегических альтернатив, разработку стратегии и её реализацию [1].

О. С. Лазарева обосновала этапы стратегического планирования в торгово-экспортных организациях, реализация которых обеспечивает достижение долгосрочных целей организации в условиях современных вызовов и тенденций в международном бизнесе [2]. Автор акцентирует внимание на необходимости учёта как позитивного, так и негативного опыта стратегического планирования в торгово-экспортных организациях [2].

Разработка методических подходов к стратегическому планированию ВЭД в 2026 году должна учитывать объективные реалии, существенно отличающиеся от условий предыдущих десятилетий.

По данным ФТС России, внешнеторговый оборот РФ в январе-июне 2026 года составил 365,6 млрд долларов, увеличившись на 11,4% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года (328,2 млрд долларов) [11]. Экспорт товаров из РФ в Азию за первое полугодие 2026 года составил 174,9 млрд долларов (рост на 17,2%), тогда как экспорт в Европу сократился до 28 млрд долларов (снижение на 5,6%) [11]. Импорт в РФ из Азии вырос на 12,6% до 98,9 млрд долларов, из Европы – на 8,7% до 37,1 млрд долларов [10]. Импорт машин, оборудования и транспортных средств увеличился на 12,4% до 70,9 млрд долларов [10].

Эти данные свидетельствуют о фундаментальной переориентации внешнеторговых потоков России на Азиатский регион, что требует от предприятий пересмотра традиционных моделей выбора целевых рынков и логистических маршрутов.

Российский экспортный центр (Группа ВЭБ.РФ) в 2026 году масштабировал аналитическую экосистему цифровой платформы «Мой экспорт», запустив три профильных сервиса: «Внешняя торговля стран мира», «Номенклатуры и классификаторы» и «Отчёт. Внешняя торговля стран мира» [9]. Эти инструменты призваны перевести процесс принятия решений экспортерами из плоскости интуитивного планирования в область работы с большими данными [9].

Сервис «Внешняя торговля стран мира» представляет собой многофункциональный аналитический конструктор, предлагающий пять пользовательских сценариев: «Что продать?» (диверсификация товарной структуры поставок), «Куда продать?» (поиск ёмких растущих рынков), «Кто конкуренты?» (информация о ключевых поставщиках и их долях), «Почем продать?» (данные об экспортных и импортных ценах), «Оперативные данные» (помесячная динамика объёмов импорта) [10]. Сервис «Номенклатуры и классификаторы» решает прикладную задачу корректной классификации товаров по кодам ТН ВЭД [9].

В 2026 году Россия активно перестраивает экспортные маршруты: развиваются Северный морской путь, коридор «Север – Юг» и другие альтернативные направления [9]. Правительство РФ реализует нацпроект «Международная кооперация и экспорт», предусматривающий присоединение российского экспорта к международным транспортным коридорам по направлению Африки и Латинской Америки, строительство логистических центров и портовой инфраструктуры [9].

На основе систематизации существующих подходов и анализа актуальных вызовов 2026 года предлагается интегрированная методика разработки стратегии ВЭД предприятия, включающая пять последовательных блоков.

Блок 1. Стратегическая диагностика готовности к ВЭД.

Данный блок предполагает оценку внутреннего потенциала предприятия по пяти критериям:

− финансовые ресурсы: достаточность собственного капитала, рентабельность, возможность финансирования экспортных операций. Для предприятий оптовой торговли критически важным является достаточность оборотных средств для формирования товарных запасов и покрытия логистических расходов;

− кадровый потенциал: наличие компетенций в сфере ВЭД, знание таможенного и валютного регулирования, владение иностранными языками, опыт работы с электронными торговыми площадками;

− продуктовая готовность: конкурентоспособность продукции на внешних рынках, наличие сертификатов ЕАС, соответствие международным стандартам качества;

− организационная готовность: наличие отдела ВЭД или ответственных лиц с чётким функционалом, выстроенные бизнес-процессы, регламенты взаимодействия с таможенными брокерами и банками;

− цифровая зрелость: использование аналитических систем, работа с электронными торговыми площадками, наличие ИТ-инфраструктуры для управления ВЭД.

Блок 2. Анализ внешней среды и выбор целевых рынков.

Рекомендуется использование цифровых инструментов платформы «ГОСУСЛУГИ ВЭД» для оценки перспективных рынков [9]. Сервис «Внешняя торговля стран мира» позволяет: определить возможности диверсификации товарной структуры поставок в выбранную страну;

найти ёмкие растущие рынки сбыта; выявить ключевых конкурентов и их доли; оценить ценовую конкурентоспособность продукции в сравнении с другими странами-поставщиками [19]. Целесообразно также применение инструментов прикладной аналитики спроса – анализа поисковых запросов, профессиональных социальных сетей и отраслевых баз данных.

Блок 3. Сценарное планирование.

В соответствии с методологией сценарно-адаптивного планирования разрабатываются три сценария развития ВЭД: оптимистичный (стабильный курс рубля, отсутствие новых ограничений, рост спроса на продукцию), базовый (умеренные колебания курса, сохранение текущих ограничений) и пессимистичный (ужесточение ограничений, рост курсовых рисков, ограничение платежей). Для каждого сценария определяются целевые показатели, ресурсное обеспечение и триггерные точки пересмотра стратегии. Принципиальное отличие от традиционного сценарного анализа состоит в том, что сценарии переходят в систему управленческих решений, бюджетных ограничений и риск-индикаторов.

Блок 4. Формирование организационно-экономического механизма реализации стратегии.

Данный блок включает: создание отдела ВЭД (или назначение ответственных лиц); разработку системы KPI для отдела ВЭД; выбор логистических маршрутов с учётом мультимодальных перевозок; обеспечение сертификации продукции (ЕАС); настройку валютного контроля и платёжных схем с учётом особенностей работы с банками дружественных стран; определение методов ведения бизнеса с учётом деловой ситуации в конкретной стране [1; 2].

Блок 5. Мониторинг и корректировка.

Регулярный мониторинг ключевых индикаторов: объём экспорта/импорта, курс валют, таможенные пошлины, сроки логистики, уровень комплаенс-рисков. В условиях турбулентности стратегия должна пересматриваться не реже одного раза в квартал [1, с. 8–21]. Рекомендуется использование системы сбалансированных показателей (BSC) с включением специфических составляющих, связанных с работой за рубежом [3].

Предложенная методика была апробирована на примере предприятия оптовой торговли промышленным оборудованием [9; 10].

Диагностика готовности к ВЭД показала: достаточный финансовый потенциал (выручка свыше 1,3 млрд рублей, рост чистой прибыли), наличие опыта работы с импортной продукцией (бренды Abicor Binzel, Lincoln Electric), но при этом отсутствие зарегистрированного статуса участника ВЭД и неполную сертификацию продукции.

Анализ внешней среды с использованием данных ФТС России и цифровых сервисов выявил перспективность рынков ЕАЭС, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии [9; 10]. Рост импорта машин и оборудования в РФ на 12,4% в первом полугодии 2026 года подтверждает устойчивый спрос на данную продукцию [10].

Сценарное планирование позволило определить приоритетные направления: переход на прямые контракты с производителями из КНР, освоение мультимодальных логистических маршрутов, выход на рынки дружественных стран

Организационно-экономический механизм предусматривает создание отдела ВЭД (2 специалиста), получение сертификатов ЕАС на 10 товарных позиций, настройку платёжных схем через банки, принимающие прямые платежи из РФ [1; 2].

Мониторинг предполагает ежеквартальный пересмотр стратегии с использованием KPI: доля прямых импортных контрактов (целевое значение ≥50%), снижение закупочных цен (-10% за 2 года), время доставки (-20% за 2 года).

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Методические подходы к разработке стратегии ВЭД предприятия прошли эволюционный путь от классических моделей И. Ансоффа, М. Портера и школы планирования Г. Минцберга до современных сценарно-адаптивных и системно-синергетических концепций [3–6]. Вклад в формирование понятийного аппарата внесли: И. Ансофф (матрица «продукт – рынок» как инструмент выбора стратегических альтернатив выхода на внешние рынки) [5], М. Портер (концепция глобальной стратегии и модель «национального алмаза») [6], Г. Минцберг

(классификация школ стратегического управления) [4], К. Фляйшнер (последовательность разработки внешнеэкономической стратегии и основы импортной стратегии) [9], А. Томпсон и А. Стрикленд (классификация стратегий ВЭД и модель стратегического управления) [7], Н. В. Шашло (системно-синергетическая концепция управления ВЭД) [3], Ю. А. Мишина (алгоритм стратегического планирования ВЭД) [1], О. С. Лазарева (этапы стратегического планирования в торгово-экспортных организациях) [2], О. Гарафонова, Д. Кулиш и В. Покотилова (сценарно-адаптивное планирование ВЭД в условиях глобальной нестабильности).

Классические методические подходы, основанные на стабильных допущениях о внешней среде, требуют существенной модификации. Актуальная методика должна интегрировать сценарно-адаптивное планирование, цифровые инструменты аналитики и оценку готовности предприятия к ВЭД [9]. Предложенная пятиблочная методика обеспечивает системность, адаптивность и практическую применимость в условиях 2026 года.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых модификаций методики, количественных критериев оценки готовности предприятий к ВЭД и инструментов интеграции цифровых сервисов платформы «ГОСУСЛУГИ ВЭД» в корпоративные системы стратегического планирования [9].

Библиографический список к главе 9

1. Мишина, Ю. А. Алгоритм стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / Ю. А. Мишина // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Road Institute. – 2024. – № 4 (47). – С. 49–59. – URL: https://ojs.donntu.ru/vestiadi/article/view/159 (дата обращения: 16.10.2026). – Текст : электронный.

2. Лазарева, Е. И. Концептуальные основы управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса / Е. И. Лазарева, А. В. Леснико // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 2. – С. 34–41.

3. Шашло, Н. В. Системно-синергетическая концепция стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий / Н. В. Шашло, А. И. Вильдеман // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – С. 7–13.

4. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : ТЕХНОСФЕРА, 2015. – 344 с.

6. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.

7. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ., под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.. – Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 576 с.

8. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в области высоких технологий / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

9. РЭЦ масштабирует аналитическую экосистему платформы «Мой экспорт» // ВЭД Томск. – 2026. – 25 марта. – URL: https://www.ved.tomsk.ru/presscentr/review/53116/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

10. Положительное внешнеторговое сальдо РФ выросло на 14% до $73,4 млрд за первое полугодие 2026 года // Alta.ru. – 2026. – 10 августа. – URL: https://www.alta.ru/external_news/130178/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 10

DOI 10.31483/r-170493

Ромашкина Ольга Петровна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: *в работе рассмотрена актуальная проблема совершенствования ценовой политики гостиничного предприятия, изучены и систематизированы методы ценообразования, используемые в гостиничном бизнесе, дана оценка эффективности современных программных решений динамического ценообразования и повышения капитализации отеля. На основе проведенного исследования разработаны практические рекомендации по совершенствованию ценообразования для небольших российских отелей с целью повышения их конкурентоспособности.*

Ключевые слова: *ценовая политика гостиничного предприятия, методы ценообразования в гостиничном бизнесе, динамическое ценообразование, выбор программных продуктов для динамического ценообразования.*

Abstract: *the paper looks at the current issue of improving pricing policies in hotel businesses, studies and organizes the pricing methods used in the hotel industry, and evaluates the effectiveness of modern software solutions for dynamic pricing and increasing hotel value. Based on the research, practical recommendations have been developed for improving pricing in small Russian hotels to boost their competitiveness.*

Keywords: *pricing policy of a hotel business, pricing methods in the hotel industry, dynamic pricing, choosing software products for dynamic pricing.*

Грамотно выстроенная ценовая политика является стратегическим инструментом в позиционировании товара или услуги на рынке. Сам процесс определения и установления цены, называемый ценообразованием, очень важен для определения ценности продукта или услуги. Управление ценообразованием, разработка его ценовой политики – часть общей финансовой стратегии любого предприятия. С ее помощью предприятие воздействует на объём продаж, окупаемость затрат, величину прибыли, а также поддерживает устойчивое положение на рынке. Она делится на ценовую стратегию и тактику. Первое – это способы и формы реализации ценовой политики на долгосрочную перспективу. А ценовая тактика подразумевает под собой практические действия и меры, направленные на решение оперативных задач. В соответствии с этим, основными целями предприятия в процессе ценообразования являются обеспечение окупаемости затрат, максимизация текущей прибыли в краткосрочной перспективе, а в стратегическом плане – достижение определенного объема продаж, максимизация сбыта, лидерство в нём по доле рынка и по показателям качества.

Реализация ценовой политики предприятия должна обеспечивать решение следующих основных задач:

− формирование и изменение цены на товары и услуги;

− оперативная реакция на рыночные изменения цен;

− обеспечение гибкости в установлении и изменении уровня цен;

− своевременный учет в цене изменений внутренней и внешней среды маркетинга;

− своевременный учет в цене изменений в реализации политики распределения, товарной политики и политики продвижения;

− своевременный учет временного фактора при формировании цены в зависимости от жизненного цикла товара [1].

Одним из важных факторов, влияющих на ценообразование, является зависимость от стадии жизненного цикла товара. На начальном этапе, внедрение, предпочтение отдается ценовой

политике, обеспечивающей получение максимальной прибыли. Для этого используются возможности завоевания определенных позиций на рынке. На стадии роста используются методы, позволяющие компенсировать затраты, связанные с созданием и запуском нового продукта. На третьем этапе, зрелость, когда продукт находится на пике популярности, используется политика ценовой дифференциации, то есть назначение разной цены на один и тот же товар или услугу в зависимости от сегмента потребителя или канала сбыта, применяется гибкая система скидок для поддержания своего положения на рынке. А на стадии спада, характеризующейся снижением объема продаж, используется политика стимулирования комплексных продаж. Это эффективная стратегия для увеличения среднего чека, при которой потребителю рекомендуется не только основная продукция, но и дополнительные товары или услуги.

Ценовая политика предприятия во многом определяется типом рынка, на котором продвигается товар или услуга. Изучение факторов, влияющих на спрос гостиничных услуг, играют ключевую роль в устойчивом развитии индустрии гостеприимства. На туристическую активность могут влиять климатические особенности, географическое расположение относительно аттрактивных ресурсов и деловых центров, развитая транспортная инфраструктура, уровень информированности и осведомленности, экономическая и политическая ситуации в регионе и многое другое. Каждый из этих факторов оказывает воздействие на предпочтения гостей и формирует основу для принятия управленческих решений.

Сезонные колебания спроса приводят к значительным различиям в загрузке отеля и общей выручке в течение года. Изменчивость основных экономических показателей ставит перед собственниками и управляющими гостиниц серьезные задачи по управлению доходами, рисками и разработке ценовой политики для максимизации прибыли даже в периоды низкой туристической активности. А во время высокого сезона отели сталкиваются с необходимостью рационального распределения ресурсов и рабочей силы.

Разработка эффективной ценовой политики и дальнейшее её совершенствование являются ключевыми факторами коммерчески успешного функционирования гостиничного предприятия. Ценообразование в гостиничном бизнесе зависит от ряда внутренних и внешних (рыночных) факторов. К внутренним факторам относятся:

− местоположение отеля;
− категория отеля;
− количество и оснащенность номеров;
− набор дополнительных услуг;
− величина затрат;
− каналы сбыта;
− финансовые возможности и др.

При формировании цен на рынке гостиничных услуг необходимо учитывать и ряд внешних рыночных факторов:

− структура рынка, уровень конкуренции, инфляция, налоги, политическая стабильность;
− высокая эластичность цен в разных сегментах рынка;
− отсутствие или ограниченность субститутов средств размещений;
− разрыв во времени между установлением цены и моментом производства и потребления услуги;
− многообразие сегментов, высокая вариативность предпочтений и особенностей гостей, влияние моды и трендов;
− сезонная дифференциация и др.

Учет влияния всех этих факторов предполагает установление разнообразных ценовых тарифов.

Влияние финансовых показателей на процесс ценообразования играет ключевую роль в управлении доходностью отеля. Основные используемые метрики, влияющие на процесс ценообразования, приведены в таблице 1.

Таблица 1

Основные финансовые показатели,
на процесс ценообразования в гостинице

№	Финансовый показатель	Значение
1	Room Revenue	Выручка от продажи номеров
2	OCC	Загрузка (количество проданных номеров)
3	ADR (Average daily room rate)	Средняя цена за номер/ночь (отношение выручки от продажи номерного фонда к количеству проданных номеров)
4	RevPar (Revenue per available room)	Выручка на один номер (отношение выручки от продажи номерного фонда к общему количеству доступных номеров)
5	Double occupancy	Среднее количество гостей в номере
6	RevPac	Выручка на одного гостя

ADR зависит от конкурентов, сезонности, правильного распределения объёмов бронирования по каналам продаж, продолжительности проживания, размера инфляции. С помощью RevPar можно провести сравнительный анализ и оценить эффективность политики цен и продаж, а также определить сильные и слабые стороны отеля, отследить изменения в размере дохода, влияния сезонности и PR акций [3].

В индустрии гостеприимства ценообразование – это не только финансовый механизм, помогающий планировать результаты деятельности отеля, но и инструмент маркетинга, позволяющий, при его эффективном использовании, добиться повышения доходности отеля. При разработке стратегии привлечения гостей в основном используются два подхода. Первый основан на ценовой дискриминации. Это сегментация рынка и разделение цены по эластичности индивидуального спроса. Второй подход – на системе натурального вознаграждения, то есть на использовании специальных ценовых стратегий для привлечения новых гостей, более чувствительных к цене.

В практике индустрии гостеприимства существует множество способов разработки цен на гостиничные услуги. Среди наиболее распространённых можно выделить следующие методы, приведенные в таблице 2.

Таблица 2

Методы разработки цен на гостиничные услуги
в индустрии гостеприимства

№	Метод	Характеристика
1	*2*	*3*
1.	Предложение ценового диапазона.	- техника «upgrade» или «upsell», которая подразумевает под собой предложение гостю повышение категории номера за дополнительную плату или нескольких вариантов по убыванию цены; - техника тарифной сегментации – установка разных цен на один и тот же тип номеров.
2.	Цены по верхней ценовой границе.	Установленные цены выше уровня цен конкурентов
3.	Цены по нижней ценовой границе.	Установленные цены подразумевают скидки
4.	Максимизация прибыли на единицу продукции или услуг	Продажа «горящих» свободных номеров со скидкой, несмотря на то что скидка уменьшает показатель средней прибыли.
5	Опережение темпов инфляции	Рост цен быстрее темпов инфляции, что способствует росту прибыли
6.	Анализ безубыточности	Поиск соотношения между доходами и затратами предприятия, используя точку безубыточности
7.	Метод проб и ошибок.	Повышение и понижение цены в зависимости от влияния на темпы и объемы продаж.

Окончание таблицы 2

1	*2*	*3*
8.	Ценовая пирамида	Сочетание метода ценового диапазона с методом цены по верхней границе.
9.	Анализ сегментов рынка.	Сегментация целевой аудитории
10.	Установка конкурентоспособных цен	Стратегия гонки за лидером
11.	Метод Хабберта	Метод расчета цены, исходя из затрат по формуле Хабберта

Для реализации метода предложения ценового диапазона могут использоваться два различных подхода: применить технику «upgrade» или «upsell», которая подразумевает под собой предложение гостю повышение категории номера за дополнительную плату или нескольких вариантов по убыванию цены, или продавать один и тот же гостиничный номер по разной цене разным группам гостей. Это достигается путем применения так называемой тарифной сегментации, отличие которой от ценового диапазона заключается в том, что здесь предполагается установка разных цен на один и тот же тип номеров, тогда как ценовой диапазон базируется на всём номерном фонде отеля.

Метод установки цен по верхней ценовой границе является очень рискованным и может быть рассчитан только на узкую целевую аудиторию. Метод заключается в установке цен, превышающих уровень предложения конкурентов.

Установка цен по нижней ценовой границе часто предполагает предварительное завышение цен, с которых потом делается скидка.

Максимизация прибыли в расчете на единицу продукции или услуг может уменьшить средний показатель прибыли в расчете за единицу, но улучшит общий финансовый результат.

Для успеха стратегии опережения темпов инфляции необходимы тщательные расчеты, постоянное обновление и мониторинг рынка. После реализации следует проводить анализ спроса и оценку реакции гостей на новые уровни цены.

Анализ безубыточности означает поиск положения, при котором доходы предприятия равны общим затратам, что помогает определить оптимальные уровни цен.

Техника ценовой пирамиды сочетает в себе метод, устанавливающий ценовой диапазон, и метод, предполагающий продажи по верхней ценовой границе. К примеру, сотрудник предлагает гостю различные варианты номеров от экономичного одноместного за 17 тысяч до самого дорогого люкса за 150 тысяч. Гость выбирает стандарт за 17 тысяч, но работник говорит, что остался только двухместный за 19 тысяч и предлагает видовой номер за 23 тысячи, поскольку он лучше оборудован и из его окон открывается прекрасная панорама на город. Согласно техники ценовой пирамиды, потребитель заплатит на 2 тысячи больше, чем предполагал, взяв двухместный стандарт. Предложение пирамидальных расценок позволяет капитализировать потенциальный доход.

При анализе сегментов рынка типы потребителей различаются по потребностям, желаниям и уровню доходов. Например, отелю М поступило два запроса группового бронирования:

а) 37 номеров для командировки сотрудников компании Б;

б) 28 номеров для сотрудников фирмы П, а также аренда конференц-зала с ужином.

Несмотря на уменьшение количества номеров на 24,3 процента, второй вариант может быть выгоднее за счёт дополнительных услуг, а также возможности дальнейшего сотрудничество по проведению мероприятий фирмы П и развития MICE-направления.

Метод Хабберта исходит из того, что назначаемая цена должна покрывать понесенные предприятием расходы. В ее основе используется формула Хабберта. Ядро этого метода составлял так называемый подход 1 рубль на 1000 рублей. Принимая во внимание, что стоимость строительства гостиничного здания составляла основную часть инвестиционного пакета (60–70% всех инвестиций), было решено, что между стоимостью строительства и ценами на услуги будущей гостиницы должна существовать прямая связь. Для этого на каждую 1000 рублей, затраченных на строительство, к цене за номер добавлялся 1 рубль, что делало

инвестиции в гостиничный бизнес выгодными. Другими словами, если строительство гостиницы на 100 номеров обошлось в 4 млн рублей, то средняя стоимость строительства одного номера составила: 4 млн/100 = 40 тысяч рублей (за номер). Далее, если учесть, что на каждую 1000 рублей затрат на строительство начисляется 1 рубль платы за номер, то средняя цена за номер (ADR) при указанных затратах будет составлять 40 000/1000 = 40 рублей.

Недостаток формулы Хабберта заключается в том, что он привязывает уровень цен к ретроспективным значениям расходов на строительство, и не учитывает текущие издержки, в том числе и текущие затраты на финансирование [2].

Самым современным и распространённым является динамический метод ценообразования. Это гибкий инструмент, позволяющий автоматически изменять стоимость в зависимости от текущего спроса и уровня загрузки. Такой метод особенно эффективен, когда рынок насыщен предложениями, а гости чувствительны к изменениям цен.

Динамическое ценообразование базируется на двух принципах.

1. Постоянный мониторинг рынка: анализ спроса, предложений конкурентов, изменений внутри предприятия, в том числе, взаимного влияния заменяющих и дополняющих услуг.

2. Оперативная корректировка цен на основе полученной информации.

Отели используют множество инструментов для привлечения гостей: программы лояльности, персонализированные предложения, удобное онлайн-бронирование. Однако цена попрежнему остается определяющим фактором при принятии решения о бронировании.

Именно поэтому динамическое ценообразование становится стратегически важным инструментом. Оно позволяет комплексно решать задачи бизнеса: быстро реагировать на изменения спроса, повышая цены в периоды высокой загрузки, учитывать поведение конкурентов для сохранения рыночной позиции и, главное, находить баланс между стоимостью и заполняемостью. Внедрение интеллектуального ценообразования через специализированные системы управления доходом (RMS) трансформирует работу с тарифами, превращая сырые данные в конкретные финансовые результаты.

Применение алгоритмов позволяет отелям добиться измеримого роста показателей. В первую очередь это увеличение RevPAR за счет продажи номеров по оптимальной цене и рост ADR (среднедневной цены) без потери загрузки благодаря точечной настройке тарифов. Кроме того, автоматизация обеспечивает строгий контроль ценового паритета между сайтом и OTA, а также существенно сокращает объем ручных операций менеджера.

RMS для отеля (Revenue Management System) – это программный комплекс для системного управления доходностью. В отличие от других инструментов, RMS для отелей фокусируется не на учете, а на аналитике, обрабатывая три массива данных: текущий спрос и прогноз спроса, структуру гостей (сегментацию) и эффективность каналов продаж. Главная цель – определить идеальную цену номера в конкретный момент времени.

Важно разграничивать зоны ответственности в IT-ландшафте отеля. Если PMS для отеля (Property Management System) закрывает административные задачи и учет проживаний, а менеджер каналов управляет доступностью и синхронизацией стоков, то RMS занимается стратегическим планированием, используя данные из этих систем как фундамент для расчетов.

Современная система управления доходом – это не просто калькулятор цен, а сложный аналитический инструмент. В основе лежит интеллектуальный прогноз спроса: система анализирует статистические данные и внешние факторы (сезонность, погода, городские события) на горизонте 60–90 дней.

На базе прогноза строится автоматическое управление тарифами и ограничениями. RMS динамически регулирует MLOS (минимальную длительность проживания) и параметры CTA/CTD (запрет на заезд/выезд), перераспределяя квоты между каналами. Параллельно ведется прайс-шоппинг – мониторинг цен конкурентов в реальном времени для автоматической корректировки собственных предложений.

Продвинутые платформы также поддерживают сценарное планирование и сегментное ценообразование, применяя гибкие стратегии для разных типов гостей (корпоративных

клиентов, групп, индивидуалов, семей). Все это работает в бесшовной связке с экосистемой отеля – через безопасную интеграцию с PMS и модулем бронирования.

Эффективность RMS раскрывается в различных рыночных ситуациях. В периоды сезонных пиков или крупных городских событий система автоматически повышает цены за 1–2 месяца, оптимизируя квоты. Напротив, в низкий сезон алгоритмы фокусируются на стимулировании продаж через спецпредложения и динамические скидки.

Для городских отелей актуально управление недельной цикличностью: настройка разных стратегий для будней и выходных позволяет максимизировать средний чек. Сетевые отели выигрывают от сегментного ценообразования, применяя дифференцированный подход к бизнес-туристам и семейным гостям для увеличения общего дохода.

Проанализировав ценовую политику ряда небольших отелей в РФ, автор пришел к выводу, что многие их них имеют довольно четко структурированное ценообразование, однако зачастую все еще применяют не динамическое, а статическое фиксированное ценообразование без возможности корректировать стоимость под текущий спрос и загрузку с учетом только фактора сезонности. Цены в пиковом периоде часто выше цен в низком примерно на 46–50%, но при этом некорректно разделены периоды на сезоны. Отсутствуют широкие сетки тарифов и специальные предложения. Для достижения максимальной прибыли многим отелям необходим переход от статического прейскуранта к более гибкому и расширенному.

На основе проведенного анализа были разработаны следующие рекомендации для совершенствования ценовой политики небольших отелей:

− расширение тарифной сетки: тарифы выходного дня, гибкие и невозвратные тарифы, предоплатные тарифы, тарифы с завтраками, корпоративные и специальные тарифы на особые события гостей и др.;

− внедрение пакетных предложений: создать пакетные тематические предложения для особых случаев и мероприятий, например «Семейный», «Романтический», «Свадебный», «Новогодний», и др. Пакетные предложения добавляют до 30 – 40% к средней стоимости номера при минимальных затратах отеля;

− переход к динамичному ценообразованию с разбивкой периодов согласно сезонным колебаниям спроса для оперативного реагирования на изменения туристического потока.

При выборе системы важно комплексно оценивать технические и бизнес-параметры.

1. Экономика и функционал. Определить целевые метрики ROI (обычно окупаемость занимает 6–12 месяцев) и требования к прогнозированию. Система должна уметь строить прогнозы на 60–120 дней, гибко настраивать ограничения (MLOS, CTA/CTD) и автоматизировать рутинные операции. Обратите внимание на наличие функционала апселла и анализа конкурентов в реальном времени.

2. Интеграции. Проверить совместимость с вашей текущей PMS для отеля и используемыми каналами продаж. Уточните наличие готовых API и безопасность API интеграций, а также скорость обмена данными.

3. Usability и поддержка. Оценить удобство интерфейса: насколько гибко настраиваются роли и права в RMS, есть ли регламенты работы и доступно ли обучение персонала. Русскоязычная документация и квалифицированная техподдержка – обязательный минимум.

4. Безопасность данных. Система должна гарантировать хранение данных в РФ для отелей (согласно 152-ФЗ), регулярное резервное копирование и ведение журнала аудита всех действий.

После запуска системы фокус менеджмента смещается на контроль KPI. В блоке финансовых показателей ключевыми остаются RevPAR (как основной индикатор успеха) и ADR (для контроля ценовой политики). Также важны NRevPAR (чистый доход) и доля прямых бронирований, показывающая независимость от комиссионных каналов.

Операционный блок метрик включает Occupancy (загрузку), точность прогнозов алгоритма и скорость реакции на изменения рынка. Важно отслеживать соблюдение ценового паритета и минимизацию технических сбоев, таких как овербукинг.

Преимущества решения.

1. Существенное увеличение дохода (RevPAR, ADR) и загрузки.
2. Мгновенная реакция на изменения рынка, событий и поведения конкурентов.
3. Минимизация ручного труда revenue-менеджеров.
4. Повышение прозрачности и управляемости ценообразования.
5. Снижение риска недооценки или переоценки номеров.
6. Централизация управления доходом для сетей и гибкость для отдельных объектов.
7. Интеграция с маркетингом и персонализацией (апсейл, кросс-сейл).
8. Самообучение моделей и постоянное повышение точности прогнозов.
9. Возможность масштабирования и интеграции с существующими системами.
10. Защита данных и соответствие отраслевым стандартам.

Комплексное AI-решение для гостиничного бизнеса и туризма в области динамического ценообразования использует искусственный интеллект для автоматической корректировки цен на номера и услуги в реальном времени. Система анализирует спрос, сезонность, рыночные тренды, цены конкурентов, погодные условия и события, что позволяет максимизировать доход, повышать загрузку и быстро реагировать на любые изменения рынка.

Современное AI-решение для динамического ценообразования интегрирует данные из PMS, CRM, OTA, каналов прямых продаж, а также внешние источники – погодные сервисы, календари событий, данные о конкурентах и рыночных трендах. Алгоритмы машинного обучения анализируют широкий спектр факторов:

− текущую и прогнозную загрузку отеля;
− цены и доступность у конкурентов;
− сезонные колебания спроса;
− локальные и глобальные события (конференции, концерты, праздники);
− поведение гостей (паттерны бронирований, длительность проживания, lead time);
− погодные условия, транспортную доступность, поисковую активность на OTA.

На основе этих данных система в режиме реального времени пересчитывает оптимальные цены для каждого типа номера, канала продаж и сегмента гостей. Цены обновляются автоматически на всех платформах – сайт, OTA, GDS, мобильное приложение, что исключает человеческий фактор и задержки.

AI-модели непрерывно самообучаются: анализируют результаты предыдущих изменений, корректируют стратегию и выявляют скрытые тренды. Встроенные модули прогнозирования позволяют планировать загрузку и доход на месяцы вперёд, а также быстро реагировать на аномалии – всплески или падения спроса.

В крупных сетях система централизует управление доходом, но учитывает особенности каждого объекта: локацию, сезонность, аудиторию, уникальные услуги. Для независимых отелей доступны готовые шаблоны и автоматические рекомендации.

Результат – максимизация RevPAR и ADR, снижение ручного труда, повышение конкурентоспособности и прозрачности ценообразования.

В России динамическое ценообразование на базе AI активно внедряют крупные гостиничные сети и отдельные отели, ориентированные на бизнес- и премиум-сегмент, используют AI-системы для автоматического управления тарифами, интегрируя их с PMS и каналами онлайн-продаж. Российские интеграторы и стартапы предлагают решения для динамического ценообразования, которые учитывают загрузку, цены конкурентов, события и погодные условия, обеспечивая максимальную гибкость и прозрачность. Многие отели в Москве, Санкт-Петербурге и туристических регионах используют такие системы для повышения доходов и конкурентоспособности на фоне роста внутреннего туризма и изменяющихся рыночных условий.

Цифровая трансформация несет в себе риски, которые можно нивелировать грамотным подходом.

Технологические риски и безопасность. Нестабильность интеграций и угроза утечки данных решаются выбором вендоров с проверенным API и гарантиями бэкапа. Особое внимание следует уделить соответствию 152-ФЗ – серверы должны находиться в РФ.

Операционные и бизнес-риски. Сопротивление персонала и ошибки настроек минимизируются поэтапным внедрением и обучением. Чтобы избежать недостижения KPI, ставьте реалистичные цели и проводите регулярный аудит изменений цен и стратегий.

Выбор RMS для динамического ценообразования – стратегическое решение для финансовой эффективности отеля. Российский рынок предлагает широкий спектр инструментов: от базовых модулей до комплексных экосистем.

Выбор основы ценообразования гостиничного предприятия является индивидуальным решением, поскольку каждый метод обладает своими преимуществами и недостатками, зависящими от множества факторов. Для эффективной ценовой политики требуется анализ всех аспектов, включающих местоположение отеля, его тип, целевую аудиторию, уровень конкуренции, внешние и внутренние экономические факторы, таких как прибыльность, постоянные и переменные издержки, а также спрос и сезонность, чтобы эффективно адаптироваться к изменениям рынка.

Для построения ценовой политики менеджеры используют статистические данные о заполняемости, чтобы спрогнозировать спрос на определенные периоды и адаптировать тарифы.

Эти предложения по совершенствованию ценовой политики требуют небольшого бюджета и имеют высокую экономическую эффективность, они способны воздействовать на объём продаж, окупаемость затрат, величину прибыли, а также поддерживать устойчивое положение отеля на гостиничном рынке.

Библиографический список к главе 10

1. Асканова, О. В. Ценообразование: учеб. пособие для студентов очной и заочной форм обучения экономических направлений / О. В. Асканова ; Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2020. – 57 с. – URL: https://edu.rubinst.ru/resources/books/Askanova_O.V._Tsenoobrazovanie_UP_2020.pdf (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

2. Лесник, А. Л. Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом : учеб. пособие для студентов вузов по направлению подготовки «Сервис» / А. Л. Лесник. – Санкт-Петербург : ИЦ Интермедия, 2014. – 269 с.

3. Стравинская, М. М. Ценообразование в гостиничном бизнесе: методы, стратегии и динамическое управление ценами / М. М. Стравинская. – URL: https://www.fd.ru/articles/161899-cenoobrazovanie-v-gostinitse (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 11

DOI 10.31483/r-170367

Сучкова Светлана Юрьевна
Лукин Данила Романович

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ В ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРУКТУРА ОТРАСЛИ, ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ В 2026–2027 гг.

Аннотация: *в главе проводится комплексный анализ общих понятий и ключевых направлений развития компаний лёгкой промышленности Российской Федерации на горизонте 2026–2027 годов. Актуальность исследования обусловлена сменой фазы отраслевого развития: после восстановительного роста 2023–2025 годов отрасль вступает в период стабилизации и структурной перестройки, при котором ключевым условием конкурентоспособности становится не наращивание объёмов, а глубина локализации, качество брендов и устойчивость каналов сбыта. Дополнительным фактором неопределённости выступает ужесточение с 1 января 2027 года правил оценки локализации по постановлению №719, что задаёт новые требования к цепочкам поставок. Рассматриваются базовые понятия лёгкой промышленности, её отраслевая структура, количественные показатели 2026 года, ожидаемые параметры 2027 года и системные вызовы, определяющие направления развития компаний. На основе систематизации официальных данных и экспертных оценок выделены три устойчивые группы компаний и сформулированы стратегические ориентиры отрасли.*

Ключевые слова: *лёгкая промышленность, текстильное производство, швейная промышленность, локализация, импортозамещение, стратегия развития, сырьевая зависимость, маркетплейсы, государственная поддержка, технологический суверенитет, постановление №719.*

Abstract: *the chapter provides a comprehensive analysis of the general concepts and key development directions of light industry companies in the Russian Federation over the horizon of 2026–2027. The relevance of the study is driven by a change in the phase of sectoral development: after the recovery growth of 2023–2025, the industry is entering a period of stabilization and structural restructuring, in which the key condition for competitiveness becomes not an increase in volumes, but the depth of localization, the quality of brands, and the sustainability of sales channels. An additional factor of uncertainty is the tightening, from January 1, 2027, of the localization assessment rules under Resolution No. 719, which sets new requirements for supply chains. The chapter examines the basic concepts of light industry, its sectoral structure, quantitative indicators for 2026, expected parameters for 2027, and the systemic challenges determining the development directions of companies. Based on the systematization of official data and expert assessments, three stable groups of companies are identified, and strategic guidelines for the industry are formulated.*

Keywords: *light industry, textile production, garment industry, localization, import substitution, development strategy, raw material dependence, marketplaces, state support, technological sovereignty, Resolution No. 719.*

К 2027 году лёгкая промышленность России подходит в принципиально ином состоянии, чем в 2023–2024 годах. Период бурного восстановительного роста, связанного с уходом ряда глобальных брендов и экстренным импортозамещением, завершается. По оценкам, в 2026 году отрасль вышла на плато: выпуск текстиля снижается примерно на 2 процента, одежды – на 4,4 процента, изделий из кожи – близок к нулевой динамике, тогда как годом ранее производство одежды прибавляло 23,5 процента. Доля отечественной продукции на внутреннем рынке достигла 45 процентов, однако обсуждается повышение целевого

ориентира до не менее 60 процентов, что предполагает не просто рост объёмов, а качественное изменение структуры отрасли.

Отрасль остаётся крайне неоднородной: по разным оценкам, она насчитывает от 17 до 57 тысяч предприятий, преимущественно относящихся к малому и среднему бизнесу. При этом именно 2027 год становится точкой бифуркации: с 1 января 2027 года вступают в силу ужесточённые правила оценки локализации по постановлению №719, требующие точного прослеживания российского происхождения каждого компонента, а поддержка переориентируется с общего субсидирования на целевые инструменты, в частности планируется увеличение субсидии на лизинг оборудования с 650 миллионов до 1,5 миллиарда рублей.

Традиционно лёгкая промышленность рассматривается как совокупность производств, обеспечивающих население товарами потребительского назначения (одежда, обувь, текстиль) и снабжающих смежные отрасли (медицину, оборонный комплекс, автомобилестроение) специализированными материалами. Несмотря на сохранение базовых функций, в отрасли заметны существенные трансформации. Акцент на инновациях и «умных» материалах. Развивается сегмент высокотехнологичной продукции: «умная одежда» с датчиками, геотекстиль для строительства, медицинские импланты и протезы, средства защиты для экстремальных условий. Усиление роли в обеспечении технологической независимости. Государство активно поддерживает отрасль, что стимулирует разработку собственных решений в области специализированных материалов и оборудования для ОПК и медицины. Глобализация и локализация. Сохраняется фокус на массовом производстве, но одновременно растёт интерес к нишевым, персонализированным и экологичным решениям. Цифровизация и автоматизация. Внедряются системы управления производством (ERP, MES), роботизированные линии пошива и высокотехнологичное оборудование для работы с новыми материалами. Устойчивость и экология. Активнее внедряются принципы циркулярной экономики: переработка отходов, использование экологичных тканей, снижение углеродного следа. В научной среде данная проблематика исследуется в работах таких авторов, как А. Разбродин (отраслевые стратегии и сырьевая база), А. Мурычев (финансовые ограничения и промышленная политика). В 2026 году лёгкая промышленность продолжает выполнять свою базовую задачу – обеспечивать население товарами повседневного спроса. Но её развитие теперь неразрывно связано с технологическим прогрессом, решением специфических задач в разных отраслях экономики и адаптацией к новым глобальным трендам [1].

Однако к 2026–2027 годам предметная область претерпела значительные изменения: если ранее основное внимание уделялось доступности импортозамещения и наращиванию объёмов, то сегодня фокус сместился на следующие показатели.

1. Глубину локализации: переход от зависимости от импортного хлопка к развитию синтетических и искусственных волокон, а также к прослеживаемости компонентов в рамках обновлённых требований постановления №719.

Чтобы успешно пройти оценку по постановлению №719 при переходе к синтетике, производителю нужно не просто заменить импортное сырьё на отечественное, а выстроить всю цепочку так, чтобы каждая стадия (от синтеза полимера до выпуска готовой нити и ткани) была реализована в России и документально подтверждена. Нужно собирать доказательства для каждого звена: договоры с российскими поставщиками сырья, сертификаты происхождения, акты ввода оборудования в эксплуатацию, протоколы испытаний.

2. Повышение эффективности производства: роботизация и автоматизация в условиях тотального кадрового дефицита.

Грамотный подход к роботизации и автоматизации помогает не «закрыть» проблему дефицита, а трансформировать её: сделать производство более устойчивым, эффективным и безопасным, одновременно создавая новые, более квалифицированные рабочие места. Если планировать конкретный шаг – например, автоматизировать контроль качества или логистику на складе, внедрение KPI, использование краудсорсинга или другие технологии с применение новых технологий.

3. Диверсификацию каналов сбыта: снижение чрезмерной зависимости от маркетплейсов и развитие альтернативных форм торговли.

Моноканальная модель (опора на один канал) делает бизнес уязвимым. Маркетплейсы диктуют правила игры: меняют комиссии, алгоритмы ранжирования, вводят штрафы. Накопленная репутация, отзывы и клиентская база привязаны к площадке и не переносятся на другие каналы. Кроме того, работа через посредников часто снижает маржинальность из-за скрытых издержек. Диверсификация – это не про отказ от маркетплейсов, успешные бизнесы используют площадки для доступа к массовому спросу, при этом собственные каналы используют для контроля над брендом и построения долгосрочных отношений с клиентами.

4. Встраивание в новые цепочки создания стоимости: развитие собственных брендов и уход от модели швейного цеха к полноценным компаниям с узнаваемым продуктом.

Переход от швейного цеха к полноценной компании с узнаваемым брендом – это стратегический шаг, который требует переосмысления всей цепочки создания стоимости. Вместо простого производства компания начинает управлять всем циклом: от разработки концепции и дизайна до маркетинга, продаж и взаимодействия с клиентами. К 2026–2027 годам фокус сместился с количественных показателей (доступность импортозамещения, наращивание объёмов производства) на качество, устойчивость и технологическую независимость. Если раньше задача заключалась в быстрой замене иностранных товаров и технологий, то теперь акцент сместился на создание собственных технологических цепочек – от исследований и конструкторской документации до серийного производства и гарантированного спроса [3].

По результатам исследования портрет компаний-лидеров на горизонте 2026–2027 годов позволил выделить три устойчивые группы, демонстрирующие различные, но одинаково эффективные модели развития. Все три модели оказались эффективной в долгосрочной перспективе, просто они решают разные задачи – от создания принципиально новых продуктов до оптимизации внутренних процессов.

Для количественного подтверждения выделенной типологии и визуализации их ключевых характеристик были сформированы сводные таблицы на основе агрегированных данных официальных отчётов и экспертных оценок. Таблица 1 представляет сравнительный анализ компаний-лидеров из разных групп по ключевым метрикам, а Таблица 2 детализирует используемые ими стратегические направления.

Таблица 1

Сравнительный анализ компаний-лидеров лёгкой промышленности по ключевым метрикам (данные на конец 2026 года, прогноз на 2027 год)

Компания / Группа	Доля выручки от собственных брендов, процентов	Индекс технологичности производства (из 10 баллов)	Готовность к правилам локализации-2027 (из 10 баллов)	Уровень диверсификации сбыта (из 10 баллов)
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Компания А (Технологический лидер)	72	8,9	9,1	8,2
Компания Б (Сырьевой интегратор)	45	8,4	8,6	7,5
Компания В (Бренд-ориентированный производитель)	85	7,2	7,4	8,8
Компания Г (Контрактный производитель)	15	6,5	5,2	5,4

Окончание таблицы 1

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Компания Д (Нишевый специалист)	68	7,8	7,0	6,9
Среднее по выборке	42	6,1	5,8	6,3

Источник: составлено автором по данным [1–10].

1. Группа технологических лидеров: компании с высокой глубиной переработки. Понятие «технологические лидеры с высокой глубиной переработки» не привязано к одной отрасли – так называют компании, которые в своих сегментах добиваются максимального извлечения ценных компонентов из сырья, минимизируют отходы и внедряют сложные технологические цепочки.

Компании этой группы (пример – предприятия, реализующие проекты в рамках нацпроекта «Новые материалы и химия») удерживают лидирующие позиции за счёт интеграции в производство синтетических материалов и технического текстиля. Их успех базируется на:

− уникальной сырьевой позиции: участие в создании отечественных цепочек производства полиэфирных, вискозных и полиамидных волокон, стоимость которых, по расчётам СОЮЗЛЕГПРОМа, может быть в 1,7–1,8 раза ниже китайских аналогов;

− массовом внедрении автоматизации: роботизированные раскройные и швейные комплексы, системы цифрового управления производством;

− опережающей готовности к правилам 2027 года: наличие собственной сырьевой цепочки и цифрового прослеживания компонентов делает эти компании наиболее защищёнными при ужесточении оценки локализации с 1 января 2027 года.

Таблица 2

Направления развития, реализуемые компаниями-лидерами лёгкой промышленности (горизонт 2026–2027 годов)

Компания	Развитие собственной сырьевой базы	Внедрение роботизации	Собственный бренд и прямые продажи	Диверсификация каналов сбыта	Готовность к локализации-2027
Компания А	Активно (синтетика, вискоза)	Массово (раскрой, пошив)	Селективно (технический текстиль)	Высокий (B2B, экспорт)	Высокая
Компания Б	Пилотные проекты (переработка шерсти, льна)	Селективно (отдельные линии)	Развивающийся	Средне-высокий	Средне-высокая
Компания В	Не применяется	Селективно (упаковка, логистика)	Массово (омниканальность)	Высокий (маркетплейсы, розница, прямые продажи)	Средняя
Компания Г	Не применяется	Минимально	Отсутствует (контрактное производство)	Низкий (зависимость от заказчиков)	Низкая
Средний показатель по компаниям-лидерам	Средне-высокий	Средний	Высокий	Средне-высокий	Средне-высокая

Источник: составлено автором по данным экспертных интервью и аналитических отчётов [4; 6; 9; 10].

2. Группа бренд-ориентированных производителей: компании, делающие ставку на потребителя. Важно не путать бренд-ориентированных производителей с компаниями,

работающими в B2B-сегменте (бизнес для бизнеса). Их фокус – на корпоративных клиентах, а не на конечных потребителях.

В эту группу входят компании, сумевшие воспользоваться уходом иностранных брендов для создания узнаваемых торговых марок. Их стратегии характеризуются:

− эффективной работой с потребительским опытом: скорость вывода новинок (образец за 5–15 дней), гибкость в управлении партиями (корректировка после первых 10 изделий), готовность к малым тиражам (от 300 единиц);

− фокусом на омниканальность: сочетание присутствия на маркетплейсах с развитием собственных интернет-магазинов и розничных точек, что снижает зависимость от комиссий платформ, достигающих, по оценкам экспертов, 65 процентов;

− активной работой с брендом: инвестиции в маркетинг, коллаборации, участие в отраслевых выставках и саммитах (например, BRICS+ Fashion Summit).

Однако именно эта группа в 2027 году сталкивается с наиболее ощутимым риском: ужесточение правил локализации требует документального подтверждения происхождения тканей и фурнитуры, что для бренд-ориентированных компаний, закупающих значительную часть материалов за рубежом, создаёт угрозу при доступе к госзакупкам и льготным инструментам.

3. Группа сырьевых интеграторов: компании, развивающие переработку. Деятельность таких компаний охватывает несколько этапов работы с сырьём. Сырьевые интеграторы закрывают цепочку от добычи до производства, обеспечивая замкнутость процесса и повышая эффективность использования ресурсов. Отдельного внимания заслуживает феномен компаний, не являющихся лидерами по объёмам производства готовой продукции, но обеспечивающих отрасли стратегическую независимость. Яркие примеры – предприятия, реализующие проекты глубокой переработки шерсти (пилот в Калмыкии с целевым показателем 20 тысяч тонн к 2027 году), а также компании, осваивающие производство льняных и лубяных культур. Наличие собственной сырьевой базы создаёт кадровый и технологический потенциал, напрямую влияющий на качество конечной продукции и на способность пройти проверку локализации в 2027 году [8].

Проведённый корреляционный анализ выявил сильную статистическую зависимость (коэффициент корреляции более 0,8) между устойчивым положением компании в отрасли на горизонте 2026–2027 годов и следующими факторами.

1. Доступ к сырью и материалам: компании, интегрированные в производство синтетических волокон или переработку натурального сырья, демонстрируют большую устойчивость к внешним шокам, чем предприятия, полностью зависимые от импортных тканей. С 2027 года этот фактор становится не просто конкурентным преимуществом, а условием доступа к рынку.

2. Эффективная организационная модель: компании, создавшие специализированные подразделения по развитию бренда и работе с маркетплейсами, показывают лучшие результаты, чем те, где сбыт рассредоточен между случайными посредниками.

3. Финансовая обеспеченность и доступ к льготным ресурсам: объём господдержки отрасли остаётся ограниченным (менее 1 миллиарда рублей), однако планируемое увеличение лизинговой субсидии с 650 миллионов до 1,5 миллиарда рублей в 2027 году и льготное кредитование ФРП дают существенное преимущество тем компаниям, которые готовы к технологическому обновлению.

Одним из основных показателей исследования являются новые вызовы 2026–2027 годов.

1. Сырьевая зависимость: до 80 процентов сырья остаётся импортным, что делает производство уязвимым к внешним поставкам и колебаниям валютного курса; ужесточение локализации-2027 обостряет эту проблему.

Для снижения рисков необходим комплексный подход: стимулирование инвестиций в разведку, добычу и переработку отечественного сырья: поддержка локальных производителей через субсидии, налоговые льготы или гарантированные закупки; развитие технологий для повышения эффективности добычи и переработки; диверсификация экономики для снижения зависимости от одного или нескольких сырьевых товаров. Таким образом, ужесточение

локализации – это не просто технический или организационный шаг, а вызов, требующий пересмотра всей модели развития сырьевого сектора.

2. Кадровый дефицит: нехватка специалистов в производстве одежды и изделий из кожи признана министром промышленности и торговли основным барьером для дальнейшего развития.

На нехватку специалистов повлиял целый комплекс факторов: низкая привлекательность профессий в этой сфере из-за стереотипов о тяжёлых условиях труда, невысокой оплате и отсутствии социальных гарантий; конкуренция за кадры с другими отраслями – торговлей, сферой услуг и неформальным сектором; структурные проблемы: отток специалистов в другие сектора экономики, демографические вызовы. Предприятия остро нуждаются в квалифицированных работниках ключевых профессий. Для решения проблемы. Минпромторг реализует комплекс мер: Федеральный проект «Профессионалитет», который предполагает создание образовательных кластеров для подготовки специалистов среднего звена; расширение целевого набора студентов – предприятия активно сотрудничают с учебными заведениями; популяризация профессий в лёгкой промышленности и повышение их престижа среди молодёжи.

3. Финансовые ограничения: нагрузка процентных платежей на прибыль предприятий достигла исторического максимума – 36 процентов в третьем квартале 2025 года, что делает модернизацию недоступной для большинства малых и средних компаний.

Высокая доля займов с плавающей ставкой. У крупнейших банков она достигала около 75%, что ускорило рост стоимости обслуживания долга. Снижение прибыли. За восемь месяцев 2025 года компании заработали 17,6 трлн рублей против 20 трлн рублей за аналогичный период 2024 года. На это повлияли снижение потребительского спроса, рост издержек из-за нехватки персонала, удорожание импорта оборудования и сырья, а также повышение налогов. Сложности с рефинансированием. Банки ужесточили требования к заёмщикам, что затрудняло перекредитование. Хотя ситуация сложная, у бизнеса есть инструменты для адаптации: рефинансирование и реструктуризация кредитов; перевод с плавающей ставки на фиксированную, пролонгация срока кредита для снижения ежемесячных платежей; оптимизация расходов и поиск новых источников дохода; использование альтернативных инструментов финансирования: госпрограммы поддержки, лизинг, краудфандинговые платформы; хеджирование процентных рисков с помощью финансовых инструментов (свопы, опционы).

4. Давление маркетплейсов: рост комиссий до 65 процентов и концентрация сбыта на ограниченном числе платформ создают риски для устойчивости бизнеса.

По данным Ассоциации представителей электронной торговли (АПЭТ), за три года (с начала 2023 по конец 2025 года) комиссии маркетплейсов для селлеров выросли на 58–63%. В отдельных категориях рост был ещё заметнее: например, для косметики средний размер удержания за год подскочил с 20% до 40%. Если сложить комиссию с логистикой, хранением, внутренней рекламой и возвратами, совокупная нагрузка на продавца в некоторых нишах действительно может доходить до 65% и выше. Многие компании строят всю стратегию вокруг одной-двух площадок. Проблема в том, что при такой концентрации бизнес становится крайне уязвимым. эти риски управляемы, в такой ситуации следует применить: регулярно считать юнит-экономику. После каждого изменения тарифов или запуска новой акции пересчитывайте экономику по каждому SKU. Это поможет вовремя выявить убыточные позиции; диверсифицировать каналы сбыта; подключать другие площадки, развивать собственный интернет-магазин, выходить в профильный ритейл или офлайн. Даже частичное распределение потоков снижает уязвимость; прорабатывать альтернативные логистические схемы. Например, комбинировать FBO (склад маркетплейса) и FBS (отгрузка со склада продавца) или использовать партнёрские фулфилмент-центры; следить за прозрачностью условий.

5. Регуляторный шок 2027 года: переход к точному прослеживанию российского происхождения компонентов может временно усилить дифференциацию между компаниями, готовыми и не готовыми к новым требованиям.

Новые правила (в том числе закреплённые в постановлениях вроде №719 и №1997) делают акцент не просто на факте производства в России, а на глубине локализации – на том, какие именно критические компоненты и на каком этапе технологического цикла

используются. Система начинает жёстче фиксировать цепочку поставок: откуда пришёл каждый компонент, на каком уровне стоит сборка, какие операции добавляются. Не всем компаниям легко быстро перестроить логистику, изменить технологические карты или наладить электронный документооборот. На перестройку бизнес-процессов и внедрение нужных IT-решений уйдёт время. Понять, какие документы и IT-инструменты понадобятся для электронного подтверждения каждого шага. Это поможет выстроить стратегию до того, как новые правила станут обязательными. Это не столько «шок без подготовки», сколько вызов, который при грамотном подходе может стать точкой роста для тех, кто его преодолеет.

Таким образом, лёгкая промышленность России на горизонте 2026–2027 годов перестаёт быть отраслью, развитие которой определяется исключительно экстенсивным импортозамещением. 2026 год выступает точкой стабилизации после восстановительного роста, а 2027 год – точкой бифуркации, в которой регуляторное ужесточение (локализация по постановлению №719) и целевая поддержка (рост лизинговой субсидии) одновременно задают новые правила игры. Сформировалась группа устойчивых компаний-лидеров, чей успех основан на комплексном применении четырёх ключевых элементов: доступа к собственной сырьевой базе, технологической модернизации и роботизации, развития узнаваемых брендов и диверсификации каналов сбыта. условиям торговли и подготовки к новым требованиям локализации. Эти компании выстраивают целостную модель, которая позволяет им не просто выживать, а стабильно развиваться в меняющихся условиях – под влиянием как внутренних драйверов, так и внешних технологических трендов. Собственная сырьевая база снижает риски, технологии и роботизация повышают эффективность, сильный бренд привлекает клиентов, а диверсификация каналов сбыта делает бизнес устойчивее к внешним шокам. Лидерами останутся компании, у которых четыре контура: сырьевой, технологический, брендовый, канальный, будут синхронизированы и подкреплены регуляторной готовностью (локализация, маркировка, отчётность). Компании, фокусирующиеся только на одном направлении (например, «только автоматизация» или «только маркетплейсы»), будут уязвимы к внешним шокам. Лидерами станут те, кто не распыляется, а создаёт сбалансированную систему, где сырьё под контролем, технологии встроены в процессы, бренд работает на лояльность, каналы сбыта диверсифицированы, а вся эта мозаика согласована с меняющимися регуляторными условиями. Именно синергия этих четырёх контуров и «регуляторной готовности» формирует ту самую устойчивость, о которой часто говорят в стратегическом анализе.

Библиографический список к главе 11

1. Антон Алиханов рассказал о текущем статусе и перспективах развития легкой промышленности. Официальный сайт Минпромторга России. – 2026. – URL: https://minpromtorg.gov.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

2. Минпромторг обещает появление на рынке 45 новых брендов одежды по итогам года. СенатИнформ. – 2026. – URL: https://senatinform.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

3. Слуцкий: тема лёгкой промышленности является важнейшей для обеспечения вопросов экономической устойчивости. Дума ТВ. – 2026. – URL: https://dumatv.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

4. Дайджест легпром-новостей: от федеральной стратегии до кластера спортодежды. Легкая промышленность. Курьер. – 2026. – URL: https://lp-magazine.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

5. Российская легкая промышленность увеличила производство на 12,5 процента. CFO Russia. – 2026. – URL: https://www.cfo-russia.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

6. У легпрома есть аргументы: интервью с президентом СОЮЗЛЕГПРОМа А. Разбродиным. Легпром ревю. – 2026. – URL: https://legprom.review/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

7. Доля продукции российского легпрома на рынке достигла 45 процентов. PROfashion.ru. – 2026. – URL: https://profashion.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

8. Нелегкий год для легкой промышленности. СОЮЗЛЕГПРОМ. – 2025. – URL: https://souzlegprom.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

9. Вице-президент РСПП Александр Мурычев выступил на пленарной сессии Международной выставки «Интерткань. Весна-2026». Легкая промышленность. Курьер. – 2026. – URL: https://lp-magazine.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

10. «Лёд тронулся». На «Интерткань» эксперты обсудили развитие текстильной отрасли в 2026 году. Выставка ИНТЕРТКАНЬ. – 2026. – URL: https://intertkan.ru/ (дата обращения: 18.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 12

DOI 10.31483/r-169966

Круглов Владимир Николаевич

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация: *актуальность материала определена стремительными изменениями в экономической среде и необходимостью адаптации организаций к новым условиям конкурентной борьбы. Целью исследования является разработка основных положений проекта использования инновационных технологий в управлении персоналом. Информационную базу составляют материалы отчетов, и прочей документации предприятий, труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные управления персоналом и иные законодательные и нормативно-справочные материалы. При подготовке главы применялись такие методы исследования, как: системный анализа, комплексный подход, математический метод, метод сетевого планирования, количественный и качественный анализ, графический и экономико-статистический методы исследования, метод обобщений и другие. Для решения выявленных проблем в работе предложен комплекс инновационных методов управления персоналом. Ключевым направлением является цифровизация HR-процессов через внедрение современной системы электронного документооборота.*

Ключевые слова: *инновации, менеджмент, кадры, цифровизация, интеграция, синергетический эффект, модуль, экономический эффект, документооборот, адаптивность.*

Abstract: *the relevance of the material is determined by rapid changes in the economic environment and the need for organizations to adapt to new conditions of competitive struggle. The aim of the study is to develop the main provisions of a project for the use of innovative technologies in personnel management. The information base comprises report materials and other documentation of enterprises, the works of Russian and foreign authors devoted to personnel management, as well as other legislative and regulatory reference materials. In preparing the chapter, the following research methods were employed: systems analysis, the comprehensive approach, the mathematical method, the network planning method, quantitative and qualitative analysis, graphical and economic-statistical research methods, the method of generalization, and others. To address the identified problems, the work proposes a set of innovative personnel management methods. The key direction is the digitalization of HR processes through the introduction of a modern electronic document management system.*

Keywords: *innovation, management, personnel, digitalization, integration, synergistic effect, module, economic effect, document flow, adaptability.*

Современный рынок труда характеризуется высокой динамичностью и изменчивостью, что требует от организаций гибкости и способности адаптироваться к новым условиям. В условиях, когда будущее достаточно трудно предсказуемо, когда действуют санкции со стороны недружественных государств, когда в некоторых сферах наблюдается отставание в технологическом плане, управление персоналом становится ключевым фактором для успешной работы и стабильного роста предприятий. Внедрение инновационных методов в управление персоналом представляет собой важный инструмент, позволяющий не только повысить эффективность работы сотрудников, но и создать благоприятную атмосферу для их профессионального роста и развития.

Эффективное управление персоналом является ключевым фактором успеха любой организации, поскольку именно человеческие ресурсы определяют ее конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Рассмотрим методы, которые используются в управлении персоналом. Ибо все методы управления персоналом (в том числе и инновационного плана) – это различные способы воздействия как на индивидуальных работников, так и на рабочие коллективы с целью координации их деятельности в процессе функционирования предприятия [1].

Организационная структура и система управления любого предприятия требуют четкого регламентирования процессов, что достигается за счет административных методов управления персоналом. Эти методы, основанные на принципах власти, подчинения и дисциплины, играют ключевую роль в поддержании стабильности производственных процессов, особенно на крупных промышленных предприятиях с жесткой иерархией [2].

Организационные методы направлены на создание оптимальной управляющей системы, способной оказывать воздействие на управляемую систему и помогающей добиться успеха предприятиям и организациям. Эти методы регламентируются правовыми актами, трудового и хозяйственного законодательства и предполагают использование различных мер ответственности за неисполнение приказов, распоряжение, инструкций. Виды ответственности: дисциплинарная, административная, материальная, уголовная. Административные, экономические и социально-психологические методы дополняют друг друга. И лишь их оптимальное сочетание дает возможность повысить уровень управления в организации [3].

Организации с традиционной моделью управления плохо адаптируются к новым условиям. Четкое разграничение рабочих мест и функций мешает процессу развития компании. Инновационная же модель опирается на элементы традиционной системы и при этом дополняется нововведениями, обеспечивающими опережающее развитие компании и персонала в новых условиях [4, с. 107].

На рисунке 1 представлено сравнение двух моделей управления персоналом.



Рис. 1. Сравнение традиционной и инновационной моделей управления персоналом

Инновационные модели управления персоналом кардинально меняют подход к работе с кадрами, смещая фокус с административного контроля на развитие человеческого потенциала. Однако их эффективное внедрение невозможно без технологической базы. Именно цифровизация кадровых процессов становится основным катализатором этих изменений,

превращая традиционные кадровые операции в «умные» системы, основанные на данных и автоматизации [5, с. 132].

Современные кадровые (HR – Human Resources) процессы немыслимы без интеграции информационных технологий, которые автоматизируют рутину, повышают точность решений и улучшают опыт сотрудников. Цифровизация HR позволяет не только оптимизировать административные задачи, но и прогнозировать кадровые риски, развивать корпоративную культуру и поддерживать вовлеченность в условиях гибридной работы.

На сегодняшний день на рынке представлено много интересных программных продуктов, посвященных управлению персоналом. Одним из старейших игроков на рынке остаётся система «1С» со множеством модулей. Другая система, также зарекомендовавшая себя на рынке программных продуктов по управлению персоналом – Система «БОСС-Кадровик».

Интуитивный дизайн и лёгкая навигация обеспечивают вовлеченность сотрудников, особенно молодых, привыкших к мобильным приложениям и сервисам с современным дизайном.

У новых версий программы есть ряд преимуществ:

− рутинные задачи (расчет отпусков, формирование отчетов) не требуют ручного вмешательства;

− присутствие функций прогнозной аналитики (например, прогнозирование текучести кадров) или чат-ботов для обработки запросов сотрудников;

− Молодые специалисты ожидают элементов геймификации и внутренних социальных сетей для взаимодействия, что может предложить система. Программа «БОСС-Кадровик» все еще остается актуальной и хорошо покупаемой на рынке программных продуктов.

Современные инновации в управлении персоналом направлены не только на повышение операционной эффективности, но и на создание исключительного опыта сотрудников (Employee Experience), усиление их вовлеченности и лояльности, а также формирование привлекательного имиджа работодателя в условиях конкурентной борьбы за таланты, особенно среди молодых специалистов. Для предприятия с «историей», задача омоложения кадров и снижения текучести является стратегически важной [6, с. 491].

Использование еще одного программного продукта – комплексной HRM-системы (Human Resource Management) HRlink может рассматриваться не просто как техническая модернизация документооборота, а как ключевая инновационная инициатива в области управления персоналом. Эта система позволит коренным образом трансформировать взаимодействие сотрудников с HR-службой, создать современную цифровую среду, повысить уровень самообслуживания и, как следствие, повысить вовлеченность персонала, улучшить мотивационные аспекты и усилить позиционирование предприятия, как привлекательного работодателя для молодых кадров, что напрямую соответствует стратегическим целям предприятия в области управления человеческим капиталом.

Это российская система, которая позволяет хранить и подписывать кадровые документы, а также автоматизировать ряд рутинных задач, снижая нагрузку на сотрудников отдела кадров. Современные технологии помогают оптимизировать процесс документооборота и существенно ускоряют решение всех вопросов.

HRlink – это не просто замена бумаги на цифру, это инструмент трансформации HR-функции и улучшения опыта сотрудников, что является ядром современных инноваций в управлении персоналом.

Система HRlink на сегодняшний день внедрена в нескольких крупных отечественных предприятиях. Примером может послужить дочерняя компания Ростелекома «Ростелеком Корпоративные системы». Внедрение HRlink прошло в короткие сроки – на переход 97% сотрудников потребовалось около трех месяцев с момента заключения договора [7, с. 470].

Еще одним положительным примером может послужить предприятие «Силовые машины», которое внедрило КЭДО для оптимизации кадрового документооборота, сокращения бумажной рутинной работы и повышения операционной эффективности. Основной

мотивацией стал высокий уровень нагрузки на специалистов, где на одного сотрудника приходилось до 9000 документов в год. После полугода анализа рынка был выбран HRlink благодаря удобному интерфейсу и возможности интеграции с корпоративными системами [8, с. 59].

Внедрение заняло около девяти месяцев, включая сложную настройку интеграции с SAP. Несмотря на технические трудности, переход на КЭДО позволил сократить время подписания документов с суток до часа и освободить сотрудников от необходимости личного посещения офисов. К октябрю 2026 года к системе подключились 1000 сотрудников, подписано 5000 документов, а к концу года планируется охватить 7500 работников.

Компания ожидает дальнейшего роста эффективности, включая сокращение штатных единиц и полный переход на цифровой документооборот. Главный совет от «Силовых машин» – КЭДО неизбежен, и его внедрение дает конкурентное преимущество, экономя время и ресурсы [9, с. 112].

Для обеспечения безопасности хранимых данных в HRlink система использует современные технологии шифрования и многофакторную аутентификацию (рисунок 2).

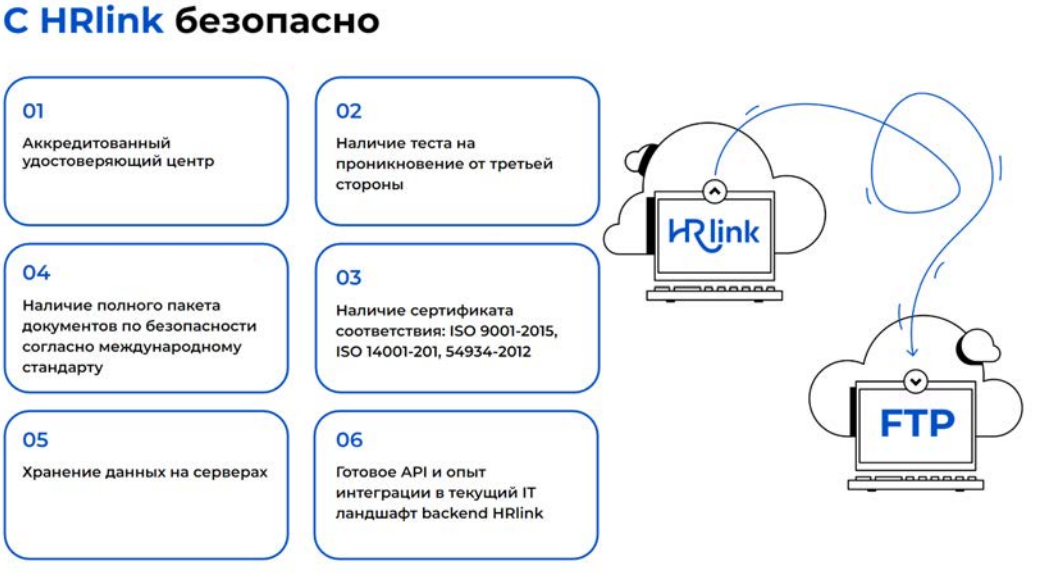


Рис. 2. Информационная безопасность,
обеспеченная системой КЭДО HRlink

В системе HRlink предусмотрены три уровня доступа. При регистрации пользователь может перейти в выбранный личный кабинет: сотрудника, кадровика или руководителя. С помощью программы можно оперативно создать новый документ и подписать его электронной подписью [10, с. 83].

Внедрение системы HRlink в систему управления персоналом современного предприятия является стратегически обоснованным решением, поскольку эта платформа.

1. Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Личный кабинет, мгновенная подача заявлений (отпуск, справки), прозрачность процессов (статус документов), быстрый доступ к информации (договоры, приказы, зарплата). Это влечет за собой снижение бюрократии и уважение к времени сотрудника, что является ключевым фактором мотивации.

2. Усиление HR-бренда и привлекательность для молодых специалистов. Использование современной облачной HRM-системы – сильный сигнал для рынка труда, особенно для

поколения Z/Y (люди, возраст которых находится в пределах от 15 до 40 лет), ожидающего цифровизации всех процессов. Это является инструментом для омоложения кадров.

3. Освобождение HR для стратегических задач и повышения качества кадрового сервиса. Автоматизация рутины позволит HR-специалистам переключиться на про-активную работу: программы адаптации и развития, анализ вовлеченности, построение системы мотивации, индивидуальную работу с сотрудниками. Это качественное изменение роли HR в компании.

4. Управление на основе данных (HR Analytics) для снижения текучести. Система обеспечит сбор данных для анализа реальных причин текучести (анализ заявлений на увольнение, сроки обработки, связь с другими показателями). Это позволит разрабатывать точечные, инновационные программы удержания (менторинг, проекты) именно для тех групп, где текучесть высока (например, молодые специалисты).

5. Подтверждена успешным опытом внедрения в крупных компаниях (рисунок 8). Помимо операционных улучшений, в компаниях, в которых внедрили систему HRlink, отметили повышение удовлетворенности сотрудников скоростью решения вопросов и улучшение восприятия HR-службы как современного и отзывчивого подразделения.



Рис. 3. Компании, внедрившие систему HRlink

6. Операционная эффективность и снижение транзакционных издержек.

7. Интеграция и соответствие законодательству. HRlink помогает компаниям соответствовать требованиям законодательства в области электронного документооборота, включая эксперименты в госсекторе. По прогнозам HRlink, поступательное расширение рынка кадрового ЭДО в 2026 г. будет предшествовать взрывному росту этого сегмента, который ожидается в 2027 г. Уже в 2028 г. он может стать частично обязательным для ряда отраслей [11].

В частности, внедрение инноваций в сфере управления персоналом несет по собой ряд сложностей. Прежде всего инновации, как правило, носят социальный характер и необходимо рассчитывать социальный эффект от их внедрения, наряду с экономическим. Определение социальных результатов проекта по управлению персоналом предполагает соблюдение социальных норм и стандартов, подлежащих отражению в расчетах эффективности и влияющих на:

− корпоративную культуру;
− улучшение культурно-бытовых условий труда работников;
− изменение условий труда и производства и др.

Взаимосвязь экономических и социальных целей внедрения инновационных проектов в сфере управления персоналом четко прослеживается.

Для более наглядного примера внедрения инновационной компоненты в кадровую составляющую рассмотрим состояние дел в данном ракурсе в паевом акционерном обществе «Калужский Двигатель» (ПАО «КАДВИ»).

Анализ кадрового состава – это процесс изучения и оценки персонала предприятия с целью определения его количественных и качественных характеристик, а также выявления соответствия кадрового потенциала стратегическим целям организации. Этот анализ позволяет понять, насколько эффективно используются трудовые ресурсы, и выявить проблемы, связанные с персоналом, для их дальнейшего устранения.

В 2025 году наблюдается значительное увеличение числа сотрудников со стажем до 1 года – с 219 в 2023 году до 965. Это может свидетельствовать об активном наборе новых кадров. Одновременно с этим, сотрудники со стажем от 1 до 5 лет также показали рост, увеличившись с 678 до 932. Это может быть связано с переходом работников из категории «до 1 года» в более опытные группы. Кроме того, число сотрудников со стажем от 6 до 10 лет также возросло, что указывает на улучшение условий труда и возможностей для профессионального роста.

Однако, в компании наблюдаются негативные тенденции в отношении опытных сотрудников. Число работников со стажем от 11 до 20 лет сократилось с 703 до 632, что свидетельствует об их уходе. В то же время, сотрудники со стажем от 21 до 25 лет увеличили свою численность с 184 до 276, что является положительным знаком для компании. Наконец, число работников со стажем свыше 25 лет уменьшилось с 540 до 467, что связано с уходом некоторых сотрудников на пенсию и сменой работы.

По значениям выше, можно сказать, что предприятие активно привлекает молодых специалистов, но при этом наблюдается высокая текучесть кадров среди недавно принятых сотрудников. В то же время, наблюдается тенденция к удержанию работников среднего возраста, но при этом происходит сокращение числа наиболее опытных сотрудников.

Долгое время коэффициент текучести оставался на прежнем уровне, а коэффициент постоянства состава плавно снижается, что может свидетельствовать о трудностях в удержании сотрудников. В 2025 году заметно возросло число увольнений, особенно из-за прогулов, что может отражать ухудшение дисциплины и морального состояния среди работников.

В целом, данные показывают, что в 2025 году организация испытывает трудности с удержанием сотрудников и низким уровнем приема, что может потребовать анализа причин увольнения и разработки стратегий по повышению привлекательности работы в компании.

Экономические методы инновационного связаны с материальным стимулированием: зарплата, премии, бонусы, социальные пакеты. Экономические методы на ПАО «КАДВИ» включают в себя систему премирования. В каждом подразделении свой процент премии от заработной платы. Если показатель текучести в текущем месяце превышает запланированный, то руководители данного подразделения лишаются премии. Также премии лишаются сотрудники при невыполнении плана и при нарушениях дисциплины (драки и курение в неположенном месте на территории завода).

Также некоторые сотрудники получают надбавку за объем выполненных работ сверх нормы или за дополнительные обязанности (например, проведение погрузочно-разгрузочных работ водителем).

Социально-психологические методы направлены на создание благоприятного климата в коллективе: тренинги, корпоративная культура, программы развития, обратная связь. Однако применение таких методов требует точечного подхода и постоянного мониторинга, так как их эффект часто носит отложенный характер, а результаты сложно измерить количественно. Кроме того, некорректное внедрение может привести к обратным эффектам – росту недовольства или формальному отношению к инициативам руководства.

Что касается социальной и моральной мотивации и стимулирования сотрудников предприятия, применяемых на ПАО «Кадви», то можно выделить следующие программы.

1. Сотрудники имеют возможность получить памятную грамоту, памятный адрес и премию в честь памятной даты или за выдающиеся заслуги.

2. По результатам работы фотографии некоторых сотрудников вывешивают на доске почета.

3. Предприятие регулярно предлагает экскурсионные поездки работникам и их детям по низким ценам.

4. На предприятии проводятся праздники и концерты, посвященные дню семьи, 23 февраля, 8 марту, 9 маю и другим памятным датам, на которых могут выступать как сотрудники, так и их дети.

5. Проводятся различные спортивные мероприятия по футболу, волейболу и другим активным играм [12].

Внедрение современных IT-решений в управлении персоналом на ПАО «КАДВИ» стало важным этапом цифровой трансформации предприятия. Эти инструменты направлены на повышение эффективности кадровых процессов, обеспечение прозрачности данных и укрепление конкурентных позиций компании.

Ключевым элементом цифровизации на ПАО «КАДВИ» стала ERP-система (Enterprise Resource Planning, в переводе – «планирование ресурсов предприятия») Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations (ранее Axapta), обеспечивающая комплексное управление ресурсами предприятия. Помимо базовых функций, таких как управление логистикой и запасами, система внесла значительный вклад в оптимизацию кадровых процессов.

Централизованное хранение данных в Dynamics AX позволило устранить дублирование информации и повысить скорость доступа к критически важным показателям, что особенно важно для кросс-функционального взаимодействия отделов.

На предприятии ПАО «КАДВИ» система Microsoft Dynamics AX используется для решения следующих задач:

− управление закупками: оформление заказов на канцелярские товары, товарно-материальные ценности (ТМЦ) и расходные материалы;

− аналитика и отчетность: мониторинг остатков, прогнозирование потребностей в запасах, формирование детализированных отчетов;

− централизованное хранение данных: консолидация информации в единой базе для обеспечения прозрачности процессов.

Дополнительно в компании внедрена система «БОСС-Кадровик», которая интегрирована с Dynamics AX для управления персоналом, расчёта заработной платы, HR-аналитики.

Помимо нее также используются и другие решения: система «Контур» для автоматизации проходной, САПР-решения (система автоматизированного проектирования) Pro/Engineer (Creo) и «ТехноПро». Интеграция между этими системами выполнена силами внутренних ИТ-специалистов, что говорит о высокой квалификации команды, но также может создавать риски, особенно при обновлениях.

Опыт предприятия ПАО «КАДВИ» включает два успешных обновления Dynamics AX, что подтверждает отработанный процесс «миграции» (переход с одной версии системы на более новую).

Основные трудности при обновлении:

− анализ изменений в структуре базы данных;

− проверка совместимости доработанных функций.

Подготовка к «миграции» начинается за полгода до перехода, чтобы снизить риски.

Как видим, анализ системы управления персоналом ПАО «КАДВИ» позволил выявить как сильные стороны, такие как четкая регламентация процессов и система материальной мотивации, так и существенные проблемы, требующие внедрения инновационных подходов. Среди ключевых проблем выделяются высокая текучесть кадров (особенно среди молодых

специалистов), недостаточный уровень цифровизации HR-процессов, слабая система адаптации новых сотрудников и ограниченные возможности для профессионального роста персонала.

Внедрение инновационных методов и инструментов управления персоналом на ПАО «КАДВИ» позволит предприятию не только оптимизировать кадровые процессы, но и создать устойчивое конкурентное преимущество через развитие человеческого капитала. Это особенно актуально в современных экономических условиях, когда именно эффективное использование трудовых ресурсов становится ключевым фактором успеха организации.

Библиографический список к главе 12

1. Об электронной подписи : Федеральный закон от 06.04.2011 №63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – №15. – Ст. 2036.

2. Акулова, Е. Традиционная и инновационная модели управления персоналом / Е. Акулова // Генеральный директор. – 2023. – 5 мая. – URL: https://www.gd.ru/articles/12611-traditsionnaya-i-innovatsionnaya-modeli-upravleniya (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

3. Басалаев, Д. Э. Управление инвестициями промышленного предприятия : учеб. пособие / Д. Э. Басалаев, И. В. Доможирова, Е. П. Михалева. – Тула : ТулГУ, 2022. – 224 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/226220 (дата обращения: 01.05.2026). – Текст : электронный.

4. Землякова, С. Н. Анализ внутренней среды организации на базе метода SNW-анализа / С. Н. Землякова // Инновационные научные исследования. – 2021. – № 4–3 (6). – С. 105–111.

5. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности: монография / И. В. Соклакова, М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. Л. Сурат. – Москва : Дашков и К, 2022. – 208 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/228815 (дата обращения: 02.05.2026). – Текст : электронный.

6. Круглов, В. Н. Инструменты государственного регулирования инновационного развития региона / В. Н. Круглов // Финансовая экономика. – 2019. – № 1. – С. 489–491.

7. Круглов, В. Н. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин // Управленческий учет. – 2021. – № 3. – С. 462–471.

8. Круглов, В. Н. Бизнес-анализ планово-прогнозных динамических показателей субъектов хозяйственной деятельности : учеб. пособие / В. Н. Круглов, Н. В. Харчикова ; под общ. ред. В. Н. Круглова. – Москва : РУСАЙНС, 2023. – 180 с.

9. Круглов, В. Н. Инновационная составляющая роста качества жизни территориальных и отраслевых кластеров Российской Федерации: монография / В. Н. Круглов, Л. А. Косогорова, В. С. Левинзон ; под общ. ред. В.Н. Круглова. – Калуга : Эйдос, 2022. – 134 с.

10. Нестерова, Н. А. Управление инновационными проектами и персоналом : учеб. пособие / Н. А. Нестерова. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2025. – 140 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/494414 (дата обращения: 06.05.2026). – Текст : электронный.

11. HRlink – система кадрового электронного документооборота // HRlink. – URL: https://hr-link.ru/ (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

12. HRlink: рынок сервисов кадрового ЭДО вырастет в два раза к концу 2024 года // New. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024–02–16_hrlink_rynok_servisov_kadrovogo (дата обращения: 05.11.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 13

DOI 10.31483/r-170321

Киселев Александр Александрович
Кораблева Ольга Николаевна
Городкова Варвара Игоревна

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Аннотация: *в главе классифицированы специфические технологические, эксплуатационные и вендорские риски, возникающие в процессе миграции на отечественные решения и компоненты с открытым исходным кодом (Open Source), рассматривается проблема обеспечения информационной безопасности (ИБ) российских производственных организаций в условиях вынужденного и ускоренного импортозамещения зарубежных средств защиты информации. На основе анализа ландшафта угроз сформирована матрица принятия решений, позволяющая производственным организациям приоритизировать выбор инструментов ИБ, соблюдая баланс между требованиями регуляторов, непрерывностью бизнес-процессов и экономической эффективностью.*

Ключевые слова: *информационная безопасность, импортозамещение, нормативная база, риск-ориентированный подход, управление рисками.*

Abstract: *this chapter classifies specific technological, operational, and vendor-related risks that arise during the migration to domestic solutions and open-source components. It examines the challenges of ensuring information security (IS) within Russian industrial organizations, given the forced and accelerated import substitution of foreign information security tools. Based on an analysis of the threat landscape, a decision-making matrix has been developed; this matrix enables industrial organizations to prioritize their selection of IS tools while balancing regulatory requirements, business process continuity, and economic efficiency.*

Keywords: *information security, import substitution, regulatory framework, risk-based approach, risk management.*

Введение. В последние годы все более актуальным становится вопрос о применении в деятельности российских организаций риск-ориентированного подхода, как при проведении надзорных мероприятий, так и при принятии и экспертизе проектных и управленческих решений. Так, исследователи полагают, что такой подход важен в борьбе с серьезными внешними и внутренними угрозами, связанными с замороженными отечественным активами за рубежом, санкциями, коррупционной деятельностью, взяточничеством, финансовым мошенничеством, недовыполнением бюджета, нецелевым использованием денежных средств в рамках национальных и региональных проектов и др. [16]. Кроме того, риск-ориентированный подход обеспечивает оптимальное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, способствует большей эффективности работы органов контроля и надзора [6]. Как отмечает Я.С. Огородник, современные условия бизнеса характеризуются повышенной нестабильностью и усилением конкуренции, что ведет к увеличению числа и разнообразию рисков, с которыми сталкиваются современные организации. И в данных условиях традиционные системы внутреннего контроля часто оказываются неэффективными перед лицом новых вызовов, требуя более гибкого и адаптивного контроля [17].

Нужно отметить, что первое упоминание о риск-ориентированном подходе на уровне федерального законодательства в России появилось в Федеральном законе от 26 декабря 2008 года №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей

при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля», в котором появилась ст. 8.1. «Применение риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора)» [14]. При этом риск-ориентированный подход представляется в отечественном законодательстве, как метод, используемый в различных областях для оценки и устранения рисков, связанных с деятельностью или процессами, включая выявление, определение приоритетов и управление рисками. А в настоящее время уже многим российским организациям предписывается внедрять в свою практическую деятельность риск-ориентированный подход. Так, например, в информационном письме Банка России от 27 декабря 2017 года № ИН-014–12/64 «О вопросах применения рискориентированного подхода в сфере ПОД/ФТ» от 18 января 2018 года отмечалось, что риск-ориентированный подход Банку России нужен «в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма, для разработки финансовых мер по борьбе с «отмыванием» денег», так как именно риск-ориентированный подход позволяет гибко применять предупредительные меры в областях высокого риска [9]. Но у практиков возникают вопросы о том, а как в реальной обстановке, на практике реализовывать обозначенный риск-ориентированный подход в практической деятельности организаций, какие документы разрабатывать, каким образом использовать его, как метод, так как наука еще пока не дала практикам четкого понимания сущности риск-ориентированного подхода для его практической реализации [13].

Однако современные условия обеспечения информационной безопасности (ИБ) деятельности производственных организаций в условиях объявляемых недружественными странами различных экономических и политических санкций против российских организаций, внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) и необходимости реализации стратегии импортозамещения актуализируют необходимость применения риск-ориентированного подхода к выбору инструментов обеспечения ИБ производственных организаций, так как он помогает обеспечивать оптимальное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов организаций, способствует обеспечению большей эффективности их работы, в том числе в области ИБ. Нужно учитывать, что с 2025 года часть ограничений на использование иностранного ПО и средств защиты информации (СЗИ) уже вступила в силу, с апреля 2026 года уже действуют новые штрафы, с июня 2026 года становится обязательной дорожная карта импортозамещения. Базовый дедлайн перехода значимых объектов КИИ на российские решения будет с 1 января 2028 года, а для ряда специальных сценариев сроки могут сдвигаться до 2031–2036 годов. Однако с учётом реальных сроков аудита, пилотирования, миграции и обучения персонала запас времени ощутимо меньше, чем кажется [8]. Вследствие этого целью данной статьи ставится обоснование риск-ориентированного подхода в роли методологической основы выбора отечественных средств защиты информации в условиях импортозамещения с учетом современных технологических и регуляторных реалий.

В роли объекта исследования рассматривается современная производственная организация, функционирующая в условиях высокой интенсивности и деструктивности цифровых угроз.

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время идет резкое увеличение рисков в деятельности производственных организаций, в том числе, киберрисков в области обеспечения ИБ в условиях цифровизации многих производственных процессов и внедрения технологий ИИ и планомерного усиления регуляторного контроля интеграция отечественных средств защиты информации (СЗИ), который перестал быть механической процедурой выбора позиций из реестра Минцифры РФ.

Материал и методы исследования. Основными методами исследования являются включенное наблюдение, мнения специалистов и экспертов по исследуемой тематике, обсуждение проблем на различных конференциях и встречах исследователей с практиками, изучение научных разработок по исследуемой проблематике в интересах определения перспектив разрешения существующих проблем. Так, например, исследование проблем внедрения риск-ориентированного подхода осуществляли Н. Е. Булетова, А. М. Губин

и Н. Ю. Романенко [4], Н.А. Казакова и Е.И. Ефремова [10], А.А. Спиридонова и Е.Г. Хомутова [20], Р.В. Колесов [15], А.М. Балтина [2], А.И. Сазонов [19], Л.Н. Орлова [18], С.Е. Титор [21], С.В. Головин [5] и многие др.

Результаты исследования и их обсуждение. В настоящее время на законодательном уровне активно рассматривается важность риск-ориентированного подхода в обеспечении эффективности практической деятельности организаций. Это связано с тем, что, во-первых, он предполагает рациональное распределение ресурсов; не «распыляя» ресурсов на тотальные проверки, позволяет осуществлять контроль точечно, лишь там, где риск негативных последствий может быть значительным. Это позволяет освободившиеся ресурсы направлять на цифровизацию процессов или автоматизацию анализа данных и др. Во-вторых, он создает благоприятные условия для развития добросовестного бизнеса, снимая различные бюрократические барьеры в виде излишних проверок и излишних требований. В-третьих, такой подход позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и своевременно на них реагировать, что меняет парадигму с «реагирования на сбой» на «предотвращение проблемы». При этом, как отмечает С.М. Барышникова, риск-ориентированный подход приобретает динамический характер, поскольку могут меняться со временем, как факторы и условия деятельности подконтрольного лица, так и установленные контролирующим органом критерии отнесения лиц к определенной категории риска или классу опасности [3].

Одновременно исследователи, несмотря на все заявленные достоинства риск-ориентированного подхода, выявляют ряд проблем, возникающих при его практической реализации.

Так, например, С.М. Барышникова отмечает, что одной из наиболее острых является некачественная разработка критериев отнесения объектов контроля к различным категориям риска. Зачастую применяемые показатели не охватывают всю специфику деятельности субъекта. В результате итоговая оценка риска оказывается неполной и может не отражать реальное положение дел. Кроме того, процедура получения статуса объекта с низким уровнем риска во многих случаях чрезмерно усложнена, что снижает её практическую ценность и ставит под сомнение её целесообразность. Важным вопросом остаётся и недостаточная правовая защищённость юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении внеплановых проверок [3].

А.А. Спиридонова и Е.Г. Хомутова в статье «риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества промышленного предприятия: проблема выбора методов управления рисками» полагают, что при внедрении риск-ориентированного подхода на практике организации сталкиваются с трудностью выбора методов оценки риска и на основании этого делают вывод, что для реализации риск-ориентированного подхода в организациях необходимо внедрять в организациях «риск-ориентированное мышление» [20].

В монографии «Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса» Н.А. Казакова и Е.И. Ефремова выражают точку зрения, что риск-ориентированный подход касается лишь системы контроля и оценки деятельности организаций, осуществляемой посредством «оценки определенной системой количественных показателей». В связи с отсутствием такой системы, они подчеркивают необходимость рассмотрения «методических аспектов риск-ориентированного внутреннего контроля» [10].

Одновременно некоторые практики и исследователи предполагают, что риск-ориентированный подход позволяет предупредить возможность «ухода от налогов» [23].

И эти проблемы требуют конкретного разрешения с учетом специфики и особенностей деятельности производственных организаций. А появление технологий искусственного интеллекта еще больше актуализируют необходимость решения обозначенных проблем, в том числе для обеспечения их ИБ.

В современных условиях непрерывной цифровой трансформации и обострения геополитических факторов информационные ресурсы окончательно закрепили за собой статус базового стратегического ресурса современных организаций. Главная сложность сегодняшнего дня заключается в том, что привычные алгоритмы создания систем ИБ полностью утратили

свою актуальность. На протяжении долгого времени отечественный бизнес базировал свои защитные контуры на международных практиках и стандартах, включая методологии NIST и ISO, а также на глубоком внедрении масштабных технологических сред разработчиков. До введения масштабных санкционных ограничений ИБ-директора оперировали широким спектром иностранных продуктов, что позволяло осуществлять точечную настройку элементов защиты под бизнес-модель конкретной организации. В актуальных реалиях этот инструментарий оказался заблокирован: часть вендоров прекратила операционную деятельность и сервисное обслуживание на территории РФ, другие заблокировали получение патчей безопасности, а легальная пролонгация лицензий или масштабирование оставшихся систем стали невозможными.

Положение дел осложняется глубокой трансформацией среды угроз – интенсификацией целевых кибератак (APT) и активным использованием злоумышленниками генеративного искусственного интеллекта. На этом фоне дефицит привычного софта коренным образом переформатировал принципы обеспечения киберустойчивости. Информационная безопасность сегодня перестала восприниматься как рутинная сервисная функция ИТ-отдела – сегодня она выступает стратегическим фактором выживания и операционной жизнеспособности всей производственной организации. Управление операционными киберрисками вошло в контур глобального корпоративного менеджмента, определяющего непрерывность всех производственных и сервисных цепочек. Вектор развития ИБ сегодня задается жесткой необходимостью форсированной миграции на независимый программно-аппаратный стек и одновременного выполнения строгих требований регуляторов в области защиты персональных данных (ФЗ №152), конфиденциальной информации (ФЗ №98) и безопасности КИИ (ФЗ №187 и сопутствующий приказ ФСТЭК №239). Просчеты на этапе архитектурного планирования и поддержки ИБ-инфраструктуры влекут за собой уже не локальные сбои в сети, а глобальные финансовые потери, деструктивное влияние на репутацию бренда и применение жестких мер административного или уголовного воздействия [11].

В настоящее время в деятельности производственных организаций критически необходим системный подход, предполагающий комплексное внедрение защитных решений на основе глубокого анализа реальных киберрисков – оценки вероятности реализации угроз, уязвимости критических активов и прогнозирования потенциального ущерба для бизнеса. Главной причиной этих изменений стало окончательное введение жестких нормативных барьеров. Так, с 1 января 2026 года в полную силу вступили ограничения, установленные Указом Президента РФ №250 от 01.05.2022: применение иностранных средств защиты информации на объектах критической информационной инфраструктуры запрещено [22]. Это только одно из звеньев глубокой трансформации российского рынка информационной безопасности. По исследованиям центра стратегических разработок, за 2025 года объем сегмента средств защиты информации на рынке вырос до 271 млрд. рублей, прибавив 18,1%, но при этом доля иностранных решений всё ещё составляют около 27% установленной базы организаций [24]. Одновременно с этим 1 марта 2026 года вступил в силу Приказ ФСТЭК №117, который нормативно закрепил отказ от декларативного выполнения предписаний в пользу гибкого управления актуальными киберрисками.

Указанные трансформации нормативного поля ставят отечественный бизнес в условия беспрецедентно строгого контроля, который варьируется от категорических табу на использование импортного софта до императивной необходимости выстраивания процессного риск-менеджмента и систематического взаимодействия с надзорными органами. В то же время государственная политика обладает свойством динамической корректировки: директивные сроки миграции пересматриваются с учетом фактических темпов импортозамещения, а правовая чистота использования СЗИ подтверждается многоуровневыми институциональными фильтрами.

Л.Н. Орлова и Д.А. Васильева справедливо отмечают, что важным принципом государственного регулирования также является определение ответственности за работу

регуляторов, что проявляется в соблюдении строгой детерминанты «власть = ответственность». Принцип объективной беспристрастности предполагает равенство перед нормами и правилами всех экономических субъектов, при этом сами правила должны быть понятны всем участникам экономических процессов. Также данный принцип определяет оценку справедливости и законности применяемых процедур и правил [18].

Для проектирования жизнеспособной стратегии соответствия новым требованиям ниже приведена структуризация базовых источников права. Это дает возможность сопоставить векторы контроля надзорных органов и сформировать стратегический план развития ИТ-инфраструктуры организации (табл. 1) [1].

Таблица 1

Схема нормативных требований регулирования импортозамещения и безопасности КИИ

Нормативно-правовые ограничения	Указ Президента РФ №166 от 30.03.2022. - Запрет иностранного ПО на значимых объектах КИИ госорганах и заказчиков
	Указ Президента РФ №250 от 01.05.2022 - Полный запрет на СЗИТ из недружественных стран и зарубежные ИБ-услуги
Процессные правила	Приказ ФСТЭК России №117 (в силе с 01.03.2026)
	- Переход от номинального выполнения требований на риск-ориентированную модель
Инструменты контроля	Минцифры (Реестр российского ПО) - Подтверждение отечественного происхождения СЗИ
	ФСТЭК/ФСБ (Сертификация) - Подтверждение реальных защитных свойств СЗИ
Меры ответственности	КоАП РФ (в редакции ФЗ №104-ФЗ
	- Резкое ужесточение штрафов (рост в 2,5–25 раз) и увеличение срока давности по ИБ-нарушениям с 60 дней до 1 года

Таким образом, представленная на схеме нормативная база к 2026 году формирует правила нормативно – правового регулирования в области информационной безопасности. Организации обязаны не просто механически заменить иностранные СЗИ отечественными аналогами (как того требуют Указы №166 и №250), но и выстроить доказуемую, процессно-ориентированную систему защиты в рамках Приказа ФСТЭК №117. Данная модель предполагает, что выбор механизмов защиты жестко привязан к результатам анализа рисков, а их эффективность непрерывно контролируется на основе измеримых показателей. Именно нормативное введение обязательных показателей защищенности трансформирует риск-ориентированный подход из теоретической концепции в прямую юридическую обязанность подконтрольных субъектов [1].

В своей основе данный подход представляет собой методологию управления безопасностью, при которой ресурсы концентрируются на наиболее критичных активах, вероятных угрозах и значимых уязвимостях, а не распределяются равномерно по всей инфраструктуре. Его основополагающий принцип заключается в том, что защищать необходимо те компоненты, которые критически важны для непрерывности бизнеса, причем в той степени, в какой это экономически и технологически оправдано.

Для перехода от нормативной теории к практике разработан пошаговый алгоритм выбора отечественных СЗИ, увязывающий оценку рисков с финальным внедрением продуктов. При этом в данном алгоритме можно выделить шесть базовых этапов этого процесса: категорирование бизнес-процессов и инвентаризация ИТ-активов; моделирование угроз и расчет величины киберрисков; определение целевого уровня защиты и нормативный комплаенс; подбор и сравнительный анализ отечественных СЗИ; пилотирование и верификация решений; эксплуатация, мониторинг и адаптивный пересмотр (табл. 2).

Таблица 2

Этапы алгоритма риск-ориентированного выбора СЗИ

Ключевое содержание	Отраслевая специфика	Инструменты	Результат
1	*2*	*3*	*4*
Категорирование бизнес-процессов и инвентаризация ИТ-активов			
Формирование реестра бизнес-процессов с оценкой критичности. Маппинг (сопоставление) процессов с ИТ-инфраструктурой (серверы, СУБД, сети). Оценка ценности данных через потенциальный ущерб (прямой, косвенный, затраты на восстановление)	Критические последствия атак: - пром. сектора: остановка производства, сбой техпроцесса, аварии. - финсектор и услуги: компрометация данных, репутационный ущерб	Оценка ущерба по 3 векторам: - прямой финансовый; - косвенный (отток клиентов); - стоимость восстановления	Реестр критических ИТ-активов с привязкой к бизнес-процессам и оценкой ценности данных
Моделирование угроз и расчет величины киберрисков			
Скрининг актуальных угроз под архитектуру системы. Моделирование специфических рисков миграции (адаптация, совместимость СЗИ, «окно уязвимости»)	Сложности мультивендорности, невозможность автоматизации без бесшовной интеграции	Количественный расчет ALE (годовых потерь)	Реестр рисков включает: - описание, - владельца, - уровень, - вариант обработки, - приоритет внедрения)
Определение целевого уровня защиты и нормативный комплаенс			
Определение соразмерного уровня защиты на основе критичности рисков. Наложение обязательных законодательных требований на риск-модель	Баланс между реальной защищенностью (соразмерность затрат уровню угрозы) и формальным соответствием (комплаенсом.	Категорирование объектов КИИ. Определение УЗ ПДн. Приказы ФСТЭК России (базовые наборы мер)	Техническое задание / Профиль безопасности с целевым набором компенсирующих мер и классов защиты СЗИ
Подбор и сравнительный анализ отечественных СЗИ			
Скрининг рынка СЗИ (NGFW, IDS/IPS, СКЗИ, защита от НСД) по двухэтапной системе фильтрации. Исключение избыточного функционала, не востребованного в инфраструктуре	Отсекающие критерии (обязательные): - актуальная запись в Реестре Минцифры; - действующий сертификат СТЭК/ФСБ; - совместимость с импортонезависимым стеком (Astra, РЕД ОС, Alt)	Сравнительные метрики: - совокупная стоимость владения (ТСО); - LA/Параметры техподдержки вендора; - уровень зрелости продукта; - плотность покрытия модели угроз	Сравнительная матрица СЗИ с обоснованием выбора оптимального решения и расчетом ТСО
Пилотирование и верификация решений			
- Развертывание выбранных прототипов СЗИ на тестовом стенде. - Проверка функционирования в условиях, максимально приближенных к продуктивным	Участники испытаний: - служба ИБ (техническая проверка); - владельцы бизнес-процессов (проверка влияния на производительность и непрерывность сервисов)	Методика испытаний на реальном или изолированном сегменте инфраструктуры	Протокол испытаний (Тест-репорт) с подтверждением совместимости, эффективности и готовности к внедрению

Окончание таблицы 2

1	*2*	*3*	*4*
Эксплуатация, мониторинг и адаптивный пересмотр			
- Перевод СЗИ в промышленную эксплуатацию. - Непрерывный мониторинг эффективности, обновление баз и реагирование на новые уязвимости	Триггеры для актуализации: - изменение ИТ-инфраструктуры; - появление новых векторов атак; - изменение нормативных требований регуляторов; - корректировка бизнес-процессов	Регулярный цикл контроля показателей защищенности в соответствии с Приказом ФСТЭК №117	Актуализированная модель угроз, обновленный реестр рисков и отчетность для регуляторов

Предложенный алгоритм позволяет трансформировать процесс импортозамещения СЗИ из стихийного подбора продуктов в системную, риск-ориентированную процедуру. Интеграция риск-ориентированной аналитики взамен формального выполнения нормативных требований кардинально меняет качество ИБ-инфраструктуры.

Даже с учетом развитого законодательного контура и присутствия на рынке эффективных российских разработок, практическая реализация программ импортозамещения наталкивается на серьезные инженерно-технологические препятствия. В отдельных продуктовых сегментах достижение полной технологической независимости в краткосрочной перспективе представляется маловероятным. К подобным дефицитным категориям ИТ-рынка можно отнести программные комплексы для обеспечения безопасности контейнеризированных приложений и экосистем оркестрации (в частности, Kubernetes), платформы класса SOAR, автоматизирующие процессы реагирования на инциденты, а также узкоспециализированный софт для индустриальных систем класса АСУ ТП.

Масштаб данной проблемы наглядно иллюстрируют аналитические отчеты ассоциации «Цифровая энергетика»: на генерирующих мощностях отечественного ТЭК до сих пор функционирует свыше 15 тысяч аппаратных и программных узлов производства недружественных стран. При этом совокупные инвестиции в тотальное обновление инфраструктуры составляют порядка 300–500 млн. рублей в расчете на один энергетический блок [8]. В условиях столь высокой инерционности единственным законным компромиссом остается контролируемая пролонгация эксплуатации импортных защитных систем. Однако это требует обязательного развертывания компенсирующих механизмов безопасности – внедрения систем глубокого сетевого мониторинга, строгой изоляции и сегментации трафика, а также жестких регламентов разграничения прав доступа. Весь комплекс указанных процедур подлежит детальному документированию и официальному согласованию с надзорными ведомствами. При этом О.С. Ерохина доказывает, что применение риск-ориентированного подхода предполагает построение конструктивных моделей управления рисками. Значимым вопросом для применения данного подхода сегодня является вопрос об основаниях отнесения технологий искусственного интеллекта к высокорисковым. При определении уровня риска применения технологии искусственного интеллекта необходимо применять такие критерии, как тип технологии ИИ, сферу ее применения, а также уровень ее потенциальной опасности для окружающей среды, здоровья, других фундаментальных прав граждан [7].

Таким образом, существование технологических разрывов в критических отраслях доказывает, что риск-ориентированный подход сегодня выступает единственным жизнеспособным инструментом ИБ-менеджмента. Он позволяет производственным организациям отказаться от слепого копирования зарубежных систем и перейти к гибкому планированию компенсирующих и технических мер. Сформулированный в работе алгоритм обеспечивает баланс между жестким нормативным комплаенсом и реальной экономической эффективностью систем защиты в период масштабной технологической трансформации, в том числе внедрения в организациях технологий ИИ.

Выводы.

1. Риск-ориентированный подход в настоящее время рассматривается в соответствии с действующим законодательством в качестве метода, используемого в различных областях деятельности производственных организаций для оценки и устранения рисков, связанных с деятельностью или процессами, включая выявление, определение приоритетов и управление рисками. Он особенно важен в борьбе с серьезными внешними и внутренними угрозами, связанными с замороженными отечественным активами за рубежом, санкциями, коррупционной деятельностью, взяточничеством, финансовым мошенничеством, недовыполнением бюджета, нецелевым использованием денежных средств в рамках национальных и региональных проектов, при котором уровень и интенсивность контрольных мероприятий ставится в зависимость от отнесения субъекта контроля к одному из уровней риска или классов опасности [16].

2. Риск-ориентированный подход предлагает более гибкий и эффективный способ управления рисками по сравнению с традиционными системами внутреннего контроля производственных организаций, сосредоточивая внимание на самых значимых угрозах и особенно киберугрозах. Внедрение риск-ориентированного подхода позволяет организациям улучшить планирование и контроль рисков, создать более эффективные контрольные механизмы, снизить финансовые убытки и повысить устойчивость бизнеса, в том числе, в условиях цифровизации и использования технологий ИИ.

3. Успешная реализация риск-ориентированного подхода требует от производственных организаций четкой идентификации и адекватной оценки рисков, разработки и внедрения эффективных контрольных мер, а также постоянного мониторинга и корректировки системы внутреннего контроля. При этом организации, реализующие риск-ориентированный подход должны быть «вооружены» научными методиками его реализации, например, для отнесения деятельности юридических лиц и (или) используемых ими производственных объектов к определенной категории риска, определенному классу (категории) опасности с учетом специфики деятельности, выделению критических рисков и их оценки для выработки конкретных мероприятий по снижению негативных последствий рисков [12].

4. Применение риск-ориентированного подхода в производственных организациях обеспечит более высокий уровень производственной безопасности без привлечения дополнительных ресурсов контролирующих органов при планировании проверок.

5. Для точного понимания механизмов риск-ориентированного подхода необходимо изучить особенности его применения по отношению к конкретным типам государственного контроля с учетом специфики деятельности производственных организаций.

5. Активная цифровизация производственных процессор в организациях и внедрение технологий ИИ способствуют формированию устойчивой системы риск-ориентированного подхода, адаптированного к современным вызовам, и позволяет организациям улучшать планирование деятельности и контроль рисков, создать более эффективные контрольные механизмы, снижать финансовые убытки и повышать устойчивость бизнеса.

6. Однако успешная реализация риск-ориентированного подхода требует от производственных организаций четкой идентификации и оценки рисков, разработки и внедрения эффективных контрольных мер, а также постоянного мониторинга и корректировки системы внутреннего контроля с использованием технологий ИИ и автоматизированных систем поддержки принятия управленческих решений.

Библиографический список к главе 13

1. Анализ рисков и оценка эффективности информационной безопасности. – URL: https://compliance-control.ru/blog/analiz-riskov-i-oczenka-effektivnosti-informaczionnoj-bezopasnosti-metodologii-metriki-i-roi-v-2025–2026/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

2. Балтина, А. М. Реализация риск-ориентированного подхода в управлении государственными финансами / А. М. Балтина // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6 (59). – С. 461–465.

3. Барышникова, С. М. Применение риск-ориентированного подхода в контрольно-надзорной деятельности / С. М. Барышникова // Молодой ученый. – 2025. – № 20 (571). – С. 387–389.

4. Булетова, Н. Е. Применение риск-ориентированного подхода к управлению экономической интеграцией субъектов Российской Федерации в условиях развития цифровой экономики / Н. Е. Булетова, А. М. Губин, Н. Ю. Романенко // Право и цифровая экономика. – 2023. – № 2 (20). – С. 5–13.

5. Головин, С. В. Применение риск-ориентированного подхода в ведомственном контроле финансово-хозяйственной деятельности / С. В. Головин // Финансы. – 2023. – № 5. – С. 53–58.

6. Егельская, Е. В. Аспекты применения риск-ориентированного подхода на опасных производственных объектах / Е. В. Егельская, М. Ю. Романенко // Безопасность техногенных и природных систем. – 2020. – С. 45–49.

7. Ерахтина, О. С. Риск-ориентированный подход к правовому регулированию отношений в сфере разработки и применения технологий искусственного интеллекта / О. С. Ерахтина // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2022. – № 10. – С. 101–104.

8. Импортозамещение средств защиты информации: практический план перехода для российских организаций. – URL: https://www.ec-rs.ru/blog/sredstva-zashhity-informacii/importozameshcheniesredstv-zashchity-informatsii-prakticheskiy-plan-perekhoda-dlya-rossiyskikh-orga/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

9. О вопросах применения риск-ориентированного подхода в сфере ПОД/ФТ : информационное письмо Банка России от 27 декабря 2017 года № ИН-014–12/64 // СПС «Гарант». – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71751262/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

10. Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного подхода контроля и контроллинга эффективности бизнеса: монография / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 234 с.

11. Кибербезопасность-2026: обзор ключевых классов решений и трендов импортозамещения. – URL: https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/kiberbezopasnost-2026-obzor-klyuchevykh-klassov-resheniy-i-trendov-importozameshcheniya (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

12. Киселев, А. А. Внедрение риск-ориентированного подхода в практику деятельности организаций: проблемы и пути их решения / А. А. Киселев // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы: монография / В. Б. Батиевская, М. В. Келехсаева, Т. Е. Ситохова [и др.]; Чувашский государственный институт культуры и искусств. – Чебоксары : Среда, 2023. – С. 78–93.

13. Киселев, А. А. Риск-ориентированный подход как фактор обеспечения конкурентоспособности отечественных организаций / А. А. Киселев // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 11. – С. 50–63.

14. Киселев, А. А. Риск-ориентированный подход: проблемы и пути его реализации / А. А. Киселев // Технологии интеллектуального строительства: научно-технический и производственный журнал. – 2024. – № 1. – С. 6–10.

15. Koltsov, R. V. Risk-oriented approach in the activities of organizations: problems of theory and practice for its implementation / R. V. Koltsov, A. A. Kiselev // Journal of regional and international competitiveness. – 2023. – Vol. 4. – P. 28–40.

16. Кононенко, Е. Риск применения риск-ориентированного подхода / Е. Кононенко, Г. Черкасский // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики : сб. статей участников III Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых (Екатеринбург, 25 ноября 2021 г.). – Екатеринбург : Ажур, 2021. – С. 213–220.

17. Огородник, Я. С. Риск-ориентированный подход как часть системы внутреннего контроля / Я. С. Огородник // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 6.

18. Орлова, Л. Н. Применение риск-ориентированного подхода в практике государственного регулирования (на примере электроэнергетического комплекса) / Л. Н. Орлова, Д. А. Васильев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12–3. – С. 584–592.

19. Сазонов, А. И. Проблемы внедрения риск-ориентированного подхода в деятельности организаций: проблемы теории и практики / А. И. Сазонов, А. А. Киселев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5 (166). – С. 964–967.

20. Спиридонова, А. А. Риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества промышленного предприятия: проблема выбора методов управления рисками / А. А. Спиридонова, Е. Г. Хомутова // Организатор производства. – 2017. – Т. 2, № 2. – С. 93–94.

21. Титор, С. Е. Риск-ориентированный подход при организации государственного контроля (надзора) в сфере труда: итоги нескольких лет / С. Е. Титор // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 3. – С. 262–269.

22. О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ : от 01.05.2022 №250. – URL: https://base.garant.ru/404561984/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

23. Что такое риск-ориентированный подход. Объясняем простыми словами. – URL: https://news.rambler.ru/disasters/47507181-chto-takoe-riskorientirovannyy-podhod-obyasnyaem-prostymi-slovami/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

24. Кваша, Е. Рынок информационной безопасности РФ / Е. Кваша, Р. Краснов // Фонд «Центр стратегических разработок» (ЦСР). – 2026. – URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/f97/00g0eegv8oocs0o7txx6bkwibcr0atlg.pdf (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

ГЛАВА 14

DOI 10.31483/r-169694

Маныкин Святослав Борисович
Землин Александр Игоревич

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ПРАВ АВТОРОВ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОГО МИРА И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация: *в главе рассматриваются актуальные проблемы защиты авторских и смежных прав, обусловленные цифровизацией общественных отношений, технологическим прогрессом и глобальными экономическими изменениями. Анализируется современное состояние нормативно-правовой базы защиты авторских прав в Российской Федерации, выявляются пробелы и противоречия действующего законодательства. Особое внимание уделяется проблемам определения авторства произведений, созданных с использованием технологий искусственного интеллекта, а также вопросам защиты прав авторов в цифровой среде. Рассматриваются механизмы защиты авторских прав, включая депонирование, использование технологии блокчейн и цифровых реестров. Предлагаются пути совершенствования законодательства и правоприменительной практики в сфере защиты интеллектуальной собственности.*

Ключевые слова: *авторское право, смежные права, цифровизация, интеллектуальная собственность, защита авторских прав, искусственный интеллект, цифровая среда, Гражданский кодекс РФ.*

Abstract: *the chapter discusses the current problems of copyright and related rights protection caused by the digitalization of public relations, technological progress and global economic changes. The current state of the regulatory framework for copyright protection in the Russian Federation is analyzed, and gaps and contradictions in current legislation are identified. Special attention is paid to the problems of determining the authorship of works created using artificial intelligence technologies, as well as issues of protecting the rights of authors in the digital environment. Copyright protection mechanisms are considered, including escrow, the use of blockchain technology and digital registries. Ways of improving legislation and law enforcement practice in the field of intellectual property protection are proposed.*

Keywords: *copyright, related rights, digitalization, intellectual property, copyright protection, artificial intelligence, digital environment, Civil Code of the Russian Federation.*

Введение.

Современные проблемы в области защиты авторских и смежных прав связаны с цифровизацией, технологическим прогрессом и глобальными экономическими изменениями. В Российской Федерации, как и в других странах, эти вызовы требуют постоянного совершенствования законодательства, усиления правоприменительной практики и международного сотрудничества [1].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления тех вызовов, с которыми сталкивается современная система защиты авторских и смежных прав. В условиях, когда цифровые технологии позволяют мгновенно распространять информацию на глобальном уровне, традиционные механизмы правовой защиты, разработанные в эпоху аналоговых носителей, демонстрируют свою недостаточную эффективность. Проблемы, связанные с определением авторства, установлением прав на произведения, созданные с использованием новых технологий, а также контролем за использованием контента в сети Интернет, требуют комплексного научного анализа и выработки практических рекомендаций по совершенствованию законодательства.

Целью статьи является анализ современных проблем в области защиты авторских и смежных прав, выявление основных тенденций развития законодательства в данной сфере и разработка предложений по совершенствованию механизмов защиты прав авторов и правообладателей. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: во-первых, анализ современного состояния нормативно-правовой базы защиты авторских прав; во-вторых, выявление ключевых проблем, возникающих в процессе правоприменительной практики; в-третьих, исследование перспективных механизмов защиты авторских прав в цифровой среде; в-четвертых, формулирование предложений по совершенствованию законодательства.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания, включая анализ, синтез, системный подход, а также специальные юридические методы: формально-юридический, сравнительно-правовой и метод правового моделирования.

Авторское право представляет собой институт гражданского права, регулирующий отношения, связанные с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства. В соответствии со статьей 1255 Гражданского кодекса Российской Федерации, интеллектуальные права на произведения науки, литературы и искусства являются авторскими правами [1]. Согласно статье 1257 ГК РФ, автором произведения науки, литературы или искусства признается гражданин, творческим трудом которого оно создано [1].

Смежные права, в свою очередь, представляют собой права, производные от авторских, которые возникают у исполнителей, производителей фонограмм и организаций эфирного и кабельного вещания. Институт смежных прав призван обеспечить правовую охрану результатов деятельности тех субъектов, которые не являются авторами произведений в строгом смысле этого слова, но чей творческий вклад заслуживает правовой защиты.

В научной литературе справедливо отмечается, что специалистами давно подмечено: в основе законодательного отнесения произведений к сферам науки, искусства или литературы лежит не правовой, а социально-культурный видовой критерий [4]. Это означает, что границы между различными видами произведений достаточно условны, и правовой режим защиты в значительной степени зависит от объективных характеристик произведения, а не от его содержательных особенностей.

Основу правового регулирования авторских и смежных прав в Российской Федерации составляет часть четвертая Гражданского кодекса РФ, введенная в действие с 1 января 2008 года [1]. Данный нормативный акт систематизировал и обновил ранее действовавшее законодательство об интеллектуальной собственности, закрепив современные подходы к регулированию отношений в данной сфере.

Гражданский кодекс РФ устанавливает основные принципы защиты авторских прав, определяет объекты и субъекты авторских и смежных прав, закрепляет личные неимущественные и имущественные права авторов, а также механизмы защиты нарушенных прав. Важно отметить, что в соответствии с пунктом 1 статьи 1259 ГК РФ объектами авторских прав являются произведения науки, литературы и искусства независимо от достоинств и назначения произведения, а также от способа его выражения [1].

Нормативно-правовая база защиты авторских и смежных прав включает также ряд международных соглашений и конвенций, участницей которых является Российская Федерация. В первую очередь речь идет о Бернской конвенции об охране литературных и художественных произведений 1886 года, которая устанавливает минимальные стандарты защиты авторских прав и принцип национального режима [2]. Кроме того, Россия участвует во Всемирной конвенции об авторском праве, Соглашении ТРИПС и ряде других международных договоров в сфере интеллектуальной собственности.

Несмотря на достаточно развитую нормативно-правовую базу, многие вопросы защиты авторских и смежных прав остаются нерешенными, что приводит к правовым пробелам и затрудняет защиту прав авторов и правообладателей. Как отмечается в научной литературе, в большинстве государств существуют законы, которые регулируют эти отношения, однако зачастую они не успевают за развитием технологий и меняющимися условиями на рынке [2].

Одной из ключевых проблем в области защиты авторских прав является определение авторства произведений, созданных с использованием новых технологий. Особую остроту данная проблема приобрела в связи с развитием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Возникает закономерный вопрос: кто является автором произведения, созданного с помощью искусственного интеллекта – разработчик программного обеспечения, пользователь, задавший параметры, или сама система искусственного интеллекта?

В научной литературе данная проблема рассматривается в контексте необходимости определения правового статуса результатов интеллектуальной деятельности, созданных с использованием технологий искусственного интеллекта.

Действующее законодательство связывает возникновение авторских прав исключительно с творческой деятельностью гражданина (физического лица). Согласно статье 1257 ГК РФ, автором произведения признается гражданин, творческим трудом которого оно создано [1]. Таким образом, результаты деятельности искусственного интеллекта, не являющегося субъектом права, формально не могут охраняться как объекты авторских прав.

Однако на практике произведения, созданные с использованием искусственного интеллекта, получают все более широкое распространение. Это создает правовую неопределенность и порождает споры о принадлежности прав на такие произведения. В научной литературе высказываются различные точки зрения на решение данной проблемы: от признания автором лица, организовавшего создание произведения с использованием искусственного интеллекта, до введения специального правового режима для результатов, созданных автономными системами.

Цифровизация существенным образом изменила способы создания, распространения и использования произведений. Если в эпоху аналоговых технологий контроль за использованием произведений осуществлялся достаточно эффективно, то в цифровой среде возможности правообладателей по контролю за распространением контента существенно ограничены.

Распространение контента через интернет создает дополнительные трудности в контроле за его использованием и защитой прав [2]. Любой пользователь сети Интернет может практически мгновенно скопировать и распространить произведение без согласия правообладателя, причем установить и привлечь к ответственности нарушителя зачастую оказывается крайне сложно.

В научной литературе выделяются следующие объекты авторских прав, наиболее подверженные нарушениям в сети Интернет: литературные произведения, музыкальные произведения, аудиовизуальные произведения, фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии, программы для ЭВМ, а также результаты интеллектуальной деятельности в составе сложного объекта [4].

Особую проблему представляет распространение контента через социальные сети и мессенджеры, где пользователи активно обмениваются произведениями без соблюдения авторских прав. Как отмечается в судебной практике, администрация социальной сети не обязана самостоятельно выявлять нарушения, однако должна оперативно рассматривать обращения правообладателей [6]. Данный подход подчеркивает, что эффективная защита авторских прав в цифровой среде требует активных действий со стороны самих правообладателей.

Одной из ключевых проблем в области защиты авторских прав является недостаточная осведомленность авторов о своих правах и механизмах их защиты. Многие создатели контента не знают, как правильно оформлять свои права, и не понимают, какие шаги необходимо предпринять для их защиты [2].

Данная проблема имеет комплексный характер и обусловлена несколькими факторами. Во-первых, сложность и многообразие норм авторского права создают трудности для их восприятия лицами, не имеющими юридического образования. Во-вторых, отсутствие эффективной системы информирования авторов об их правах и способах их защиты приводит к тому, что многие нарушения остаются незамеченными или не влекут за собой юридических последствий.

В научной литературе справедливо отмечается необходимость развития просветительской работы в сфере интеллектуальной собственности, информирования бизнеса и населения о правах и способах их защиты [9]. Государство и общественные организации должны проводить активные информационные кампании и обучающие программы для авторов, разъясняя им их права и механизмы их защиты.

Кроме того, важным аспектом является повышение правовой культуры пользователей, которые зачастую не осознают, что их действия по использованию произведений без согласия правообладателя являются нарушением закона. Формирование уважительного отношения к интеллектуальной собственности должно начинаться с раннего возраста и продолжаться на протяжении всей жизни человека.

В условиях глобализации многие произведения распространяются за пределами одной страны, что требует согласованных действий на международном уровне. Существуют различные международные соглашения и конвенции, направленные на защиту авторских прав, однако их реализация на практике сталкивается с множеством трудностей [2].

Основополагающим международным документом в сфере защиты авторских прав является Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений 1886 года. Данная конвенция устанавливает минимальные стандарты защиты авторских прав, которые должны обеспечиваться национальным законодательством государств-участников. В частности, Бернская конвенция устанавливает срок защиты авторских прав, составляющий весь период жизни автора и 50 лет после его смерти [2].

Важно отметить, что Бернская конвенция предусматривает возможность установления более высокого уровня защиты на национальном уровне. Статья 19 Конвенции предусматривает, что Конвенция никоим образом не препятствует установлению более высокого уровня защиты, который может быть представлен национальным режимом определенной страны [2]. Через нормы названной статьи находит выход принцип минимального уровня защиты, который не является статичной категорией, а вполне может быть изменен на национальном уровне.

Необходимость гармонизации национального законодательства с международными стандартами становится особенно актуальной в свете растущего числа транснациональных корпораций и глобальных платформ для распространения контента [2]. Однако процесс гармонизации сталкивается с существенными трудностями, обусловленными различиями в правовых традициях и подходах к регулированию авторских прав в разных странах.

Сравнительно-правовой анализ законодательства России, США и Франции (ЕС) в сфере защиты цифровых прав и авторских прав показывает существенные различия в подходах к регулированию данных отношений. Как отмечает Ренжин И.А., сравнительно-правовой анализ законодательства различных стран позволяет выявить как общие тенденции, так и национальные особенности правового регулирования авторских прав в цифровой среде [2].

В частности, европейская модель защиты авторских прав в цифровой среде является более централизованной и технологичной, ориентированной на предотвращение нарушений и распределение ответственности между всеми участниками цифрового рынка [2]. Российская система, напротив, остается преимущественно реактивной – ответственность интернет-посредников наступает в случае бездействия после уведомления, акцент делается на компенсациях и блокировках [2].

Особую сложность представляют трансграничные споры о нарушении авторских прав, когда произведение создано в одной стране, распространено в другой, а нарушение выявлено в третьей. Определение юрисдикции и применимого права в таких случаях становится серьезной проблемой, требующей согласованных международных подходов.

В научной литературе отмечается, что общими для российской и европейской систем остаются проблемы трансграничного характера нарушений, сложности фиксации электронных доказательств, необходимость поиска баланса между защитой интеллектуальной собственности и свободой выражения мнений [2]. Значимость этих вызовов требует

комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства, развитие технических средств защиты и создание эффективных внесудебных процедур.

Гражданское законодательство предусматривает различные способы защиты авторских прав, которые могут быть классифицированы по различным основаниям. В зависимости от видов авторских и смежных прав гражданско-правовые способы делятся на: способы, применяемые при защите любых прав (признание права, восстановление положения, существовавшего до нарушения права, пресечение действий, нарушающих право, возмещение убытков и др.); способы, которые могут применяться для защиты лишь абсолютных прав (публикация решения суда о допущенном нарушении, использование технических средств защиты); способы, применяемые лишь при нарушении личных неимущественных авторских или смежных прав (компенсация морального вреда); способы, применяемые только при защите исключительного права (компенсация за нарушение исключительного права, изъятие контрафактных материальных носителей) [3].

Главная задача гражданско-правовых способов защиты результатов творческой деятельности – не допустить нарушение авторских прав [3]. Под нарушением авторских прав понимается несанкционированное правообладателем распространение материала, защищённого авторским правом. Создание копии и её продажа или передача ее кому-либо ещё, перепродажа легально приобретённой копии – все это является нарушением авторских прав [3].

Одним из эффективных способов защиты авторских прав в цифровой среде является депонирование произведения. Депонирование представляет собой размещение произведения в специализированном хранилище с фиксацией даты приоритета и указанием имени или псевдонима автора [8].

В научной литературе депонирование рассматривается как один из способов правовой защиты авторских прав, позволяющий автору зафиксировать факт создания произведения и его содержание на определенную дату [8]. Данный механизм особенно актуален в цифровой среде, где традиционные способы фиксации авторства (например, публикация в печатных изданиях) не всегда применимы.

К механизмам защиты авторских прав, которые целесообразно применять в цифровом пространстве, относятся: депонирование – размещение произведения в облачном хранилище с фиксацией даты приоритета, указание имени или псевдонима автора согласно статье 1257 ГК РФ, создание и сохранение материальных носителей с произведением, использование технологии блокчейн в качестве реестра данных о произведениях [8].

Перспективным направлением совершенствования механизмов защиты авторских прав является использование технологии блокчейн. Данная технология открывает новые возможности в процессе создания электронных реестров данных, самоисполняемых соглашений, защиты информации от искажения, а также ускорения процессов обмена и использования данных [9].

Адаптировав блокчейн под сферу авторского права, возможно существенно снизить количество нарушений в цифровой среде путем выработки механизмов защиты авторских прав от момента создания произведений и заканчивая их публикацией в сети Интернет [9]. Технология блокчейн позволяет создать неизменяемый реестр данных о произведениях, что обеспечивает надежную фиксацию авторства и даты создания произведения.

В научной литературе предлагается использовать технологию блокчейн в качестве единого государственного реестра данных об объектах интеллектуальной собственности [9]. Данная технология прошла успешную апробацию в рамках эксперимента при регистрации сделок с недвижимостью Федеральной службой государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр), что свидетельствует о ее потенциале для применения в сфере интеллектуальной собственности.

Дальнейшая цифровизация процессов защиты авторских прав предполагает внедрение онлайн-систем регистрации прав, электронных реестров и цифровых инструментов мониторинга [9]. Создание эффективной системы регистрации авторских прав в цифровой форме

позволило бы существенно упростить процедуру подтверждения авторства и повысить эффективность защиты прав.

В научной литературе высказывается предложение о переходе к регистрационному принципу защиты авторских прав. Для успешного функционирования данного правового института в условиях современной жизни необходимо обеспечить простоту прохождения процесса регистрации. Для этого целесообразно создать Интернет-ресурс, который будет являться платформой для внесения необходимых данных о произведении, присвоения ему обязательных элементов библиографического описания. Загрузка произведения автором должна подтверждаться квалифицированной электронной подписью или авторизацией в ЕСИА, что обеспечит достоверность данных и послужит основанием для защиты прав конкретного автора [7].

Развитие правоприменительной практики в сфере защиты авторских прав предполагает повышение квалификации кадров, обучение сотрудников государственных органов и судей в сфере интеллектуальной собственности [9]. Эффективность защиты авторских прав во многом зависит от уровня профессиональной подготовки судей, рассматривающих дела о нарушении интеллектуальных прав.

Важным аспектом является также развитие внесудебных механизмов разрешения споров, связанных с нарушением авторских прав. Как показывает зарубежный опыт, эффективная система досудебного урегулирования споров позволяет существенно снизить нагрузку на судебную систему и повысить оперативность защиты прав [6].

Поддержка креативных индустрий является важным направлением государственной политики в сфере интеллектуальной собственности. Инструменты стимулирования включают: налоговые льготы для компаний, инвестирующих в объекты интеллектуальной собственности; гранты на регистрацию патентов и товарных знаков для малого бизнеса; создание цифровых платформ для монетизации контента [9].

Развитие креативных индустрий способствует росту числа создаваемых произведений и повышению их качества, что, в свою очередь, требует эффективной системы защиты авторских прав. Таким образом, поддержка креативных индустрий и совершенствование системы защиты авторских прав представляют собой взаимосвязанные задачи.

Усиление международного сотрудничества является важным направлением совершенствования системы защиты авторских прав. Обмен опытом с другими странами, участие в международных программах технической помощи позволяют учитывать лучшие мировые практики при разработке национального законодательства [9].

В условиях глобализации цифровых рынков особенно актуальным становится развитие международных механизмов разрешения трансграничных споров о нарушении авторских прав. Гармонизация подходов и учет европейского опыта при сохранении национальных особенностей могли бы повысить эффективность российской модели защиты авторских прав в цифровой среде и обеспечить сбалансированное развитие цифровой экономики [2].

Заключение.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, современные проблемы в области защиты авторских и смежных прав обусловлены комплексом факторов, включающих цифровизацию общественных отношений, технологический прогресс и глобальные экономические изменения. Традиционные механизмы правовой защиты, разработанные в эпоху аналоговых технологий, демонстрируют недостаточную эффективность в условиях цифровой среды [1].

Во-вторых, нормативно-правовая база защиты авторских прав в Российской Федерации нуждается в совершенствовании. Существующие правовые пробелы, в частности в вопросах определения авторства произведений, созданных с использованием технологий искусственного интеллекта, создают правовую неопределенность и затрудняют защиту прав авторов и правообладателей.

В-третьих, эффективная защита авторских прав в цифровой среде требует комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства, развитие

правоприменительной практики, внедрение технических средств защиты и повышение правовой культуры пользователей [3].

В-четвертых, перспективными направлениями совершенствования системы защиты авторских прав являются цифровизация процессов регистрации прав, использование технологии блокчейн для создания неизменяемых реестров данных о произведениях, развитие внесудебных механизмов разрешения споров [9].

В-пятых, международное сотрудничество играет важную роль в обеспечении эффективной защиты авторских прав в условиях глобализации. Гармонизация национального законодательства с международными стандартами, обмен опытом и участие в международных программах технической помощи способствуют повышению эффективности защиты прав авторов [2].

Таким образом, решение проблем в области защиты авторских и смежных прав требует системного подхода и совместных усилий государства, общественных организаций, правообладателей и пользователей. Только комплексное решение существующих проблем позволит обеспечить эффективную защиту прав авторов и создать условия для развития творчества и инноваций в цифровую эпоху.

Библиографический список к главе 14

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) : Федеральный закон от 18.12.2006 №230-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 52. – Ст. 5496.

2. Ренжин, И. А. Охрана цифровых прав и авторских прав в цифровой среде: сравнительно-правовой анализ России, США и Франции (ЕС) / И. А. Ренжин // Российский научный вестник. – 2026. – № 1.

3. Гнездилова, Ю. В. Охраноспособность, формы и способы защиты авторского права в «информационном» обществе / Ю. В. Гнездилова // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 12 (240). – С. 369–372.

4. Никитина, О. А. Защита авторских прав на произведения литературы / О. А. Никитина, С. В. Шиманская // Аграрное и земельное право. – 2024. – № 2 (230). – С. 178–180.

5. Шайдуллин, Р. М. Особенности правовой охраны и защиты прав на дизайн сайта в сети Интернет / Р. М. Шайдуллин // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – № 2. – С. 220–225.

6. Васильева, А. В. Некоторые вопросы внесудебной и досудебной защиты изображений на электронных торговых площадках / А. В. Васильева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2025. – Т. 14, № 4. – С. 143–149.

7. Сосорин, К. Д. Развитие системы регулирования института защиты авторских прав в условиях цифровой трансформации / К. Д. Сосорин // Юридическая наука. – 2024. – № 11. – С. 271–275.

8. Каменева, П. В. Депонирование как один из способов правовой охраны авторских прав / П. В. Каменева // Право и государство: теория и практика. – 2025. – № 4. – С. 340–343.

9. Коляса, В. С. Авторское право и цифровизация в Российской Федерации – актуальные механизмы защиты авторских прав в цифровой среде / В. С. Коляса // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 10. – С. 171–175.

10. Актуальные проблемы правового обеспечения профессиональной деятельности: учебник для вузов / С. Н. Артамонова, Е. В. Гоц, А. И. Землин [и др.] ; отв. ред. А. И. Землин. – Москва : Юрайт, 2020. – 459 с.

11. Основы права (с практикумом) : учебник / А. И. Землин, И. В. Мишуткин, А. А. Агешин [и др.] ; под общ. ред. А. И. Землина. – Москва : КноРус, 2025. – 373 с.

ГЛАВА 15

DOI 10.31483/r-170434

Паевская Светлана Леонидовна

РЕАЛИЗАЦИЯ СТАТЬИ 48 КОНСТИТУЦИИ РФ: ОТ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ДОСТУПНОСТИ «ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ» – ПРОБЛЕМНО-ПОЛЕМИЧЕСКИЙ ВАРИАНТ

Аннотация: *в главе исследуется конституционное право на получение квалифицированной юридической помощи, закрепленное статьей 48 Конституции РФ. Раскрываются понятие и правовая природа данного права, его соотношение с международно-правовыми стандартами, структура и система гарантий. На основе анализа федерального и регионального законодательства, правовых позиций Конституционного Суда РФ и процессуальных кодексов рассмотрены особенности реализации права в уголовном, гражданском, арбитражном и административном судопроизводстве, а также в системе бесплатной юридической помощи. Выявлены основные проблемы: отсутствие единого закона о профессиональной юридической помощи, несогласованность квалификационных требований, ограниченная доступность бесплатной помощи и неравенство регионов, недостатки защиты по назначению. Предложены меры по совершенствованию законодательства.*

Ключевые слова: *квалифицированная юридическая помощь, статья 48 Конституции РФ, адвокатура, бесплатная юридическая помощь, образовательный ценз, судебное представительство, Конституционный Суд РФ.*

Abstract: *the chapter examines the constitutional right to qualified legal assistance enshrined in Article 48 of the Constitution of the Russian Federation. The author analyzes the concept and legal nature of this right, its correlation with international standards, its structure and system of guarantees. Based on the analysis of federal and regional legislation, the legal positions of the Constitutional Court and procedural codes, the specifics of the right's implementation in criminal, civil, arbitration and administrative proceedings, as well as in the system of free legal aid, are considered. The main problems are identified: the absence of a unified law on professional legal assistance, inconsistent qualification requirements, limited availability of free legal aid and regional inequality, shortcomings of state-appointed defense counsel. Measures to improve legislation are proposed.*

Keywords: *qualified legal assistance, Article 48 of the Constitution, bar, free legal aid, educational requirement, court representation, Constitutional Court.*

Введение. Любое право, закрепленное в «Основном законе» страны, ценно ровно настолько, насколько человек способен им воспользоваться. Между текстом нормы и реальной защитой интересов конкретного гражданина почти всегда стоит препятствие, которое трудно преодолеть в одиночку: незнание процессуальных правил и сроков, требований к документам, сложившейся судебной практики. Поэтому Конституция Российской Федерации (далее – Конституция РФ) не ограничивается провозглашением прав и свобод высшей ценностью (статья 2), а содержит норму, открывающую доступ к профессиональной правовой поддержке, – статью 48, по которой каждому гарантируется право на получение квалифицированной юридической помощи [7].

Актуальность темы объясняется несколькими обстоятельствами. *Во-первых*, рассматриваемое право носит обеспечительный характер: без него во многом теряют практический смысл право на судебную защиту, принцип состязательности и право защищать свои интересы всеми не запрещенными законом способами. *Во-вторых*, в России до сих пор нет единого закона, который определял бы, какую помощь следует считать квалифицированной, и кто вправе ее оказывать; соответствующие требования распределены между

законодательством об адвокатуре, процессуальными кодексами и законодательством о бесплатной юридической помощи. *В-третьих*, правовое регулирование в последние годы заметно изменилось: с 1 октября 2019 года для большинства судебных представителей введен образовательный ценз [11], а после прекращения участия России в Совете Европы, сузился и набор международных механизмов защиты прав [10; 16]. В-четвертых, в научной литературе продолжается спор о том, насколько широко законодатель вправе ограничивать круг лиц, допускаемых к защите и представительству.

Цель исследования – раскрыть конституционное содержание права граждан Российской Федерации на получение квалифицированной юридической помощи и оценить, как оно реализуется в различных видах судопроизводства и в системе бесплатной юридической помощи.

Понятие и конституционное содержание права на квалифицированную юридическую помощь. Статья 48 Конституции РФ состоит из двух частей, каждая из которых решает собственную задачу. *Первая часть* закрепляет общее правило – каждому гарантируется право «на получение квалифицированной юридической помощи», причем в случаях, предусмотренных законом, такая помощь предоставляется бесплатно. *Вторая* – адресована лицам, оказавшимся в сфере уголовного преследования: задержанному, заключенному под стражу и обвиняемому предоставлено право пользоваться помощью адвоката (защитника) начиная соответственно с момента задержания, заключения под стражу или предъявления обвинения [7].

Обращает на себя внимание круг обладателей права. Конституция использует местоимение «каждый», а не слово «гражданин». Следовательно, право принадлежит не только гражданам России, но и иностранцам, и лицам без гражданства; Конституционный Суд Российской Федерации (далее – Конституционный суд) распространил соответствующие гарантии и на организации, участвующие в судопроизводстве [22].

Не менее показательно место статьи 48 в тексте Конституции РФ. Она входит в группу статей 45–54, которые посвящены не отдельным благам (жизни, свободе, собственности), а способам их защиты: здесь закреплены государственная и судебная защита, право на возмещение вреда, презумпция невиновности, запрет повторного осуждения, свидетельский иммунитет. Право на юридическую помощь занимает в этой системе центральное положение, поскольку именно через профессионального юриста человек обычно пользуется остальными гарантиями.

Само понятие юридической помощи законодатель не определяет, но перечисляет ее формы. Федеральный закон от 31 мая 2002 года №63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (далее – Закон об адвокатуре) называет среди них консультации и справки по правовым вопросам, подготовку заявлений, жалоб, ходатайств и иных документов, представительство интересов доверителя в судах, органах власти и организациях, участие в уголовном процессе в качестве защитника или представителя [17]. Близкий, хотя и более узкий, перечень содержится в статье 6 Федерального закона от 21 ноября 2011 года №324-ФЗ «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» (далее – Закон №324-ФЗ) [9]. Таким образом, юридическая помощь охватывает и судебную, и внесудебную деятельность юриста, а ее содержанием является применение профессиональных правовых знаний в интересах конкретного лица.

Следует различать юридическую помощь и юридические услуги. Отношения между юристом и клиентом обычно оформляются гражданско-правовым договором возмездного оказания услуг, а если помощь оказывает адвокат – соглашением об оказании юридической помощи (статья 25 Закона об адвокатуре) [17]. Однако конституционное понятие шире договорной конструкции: оно описывает не сделку на рынке услуг, а публично значимую деятельность, от которой зависит доступ человека к правосудию. Поэтому государство не может относиться к этой сфере как к обычному рынку и вправе предъявлять к ее участникам повышенные требования. Вместе с тем публичный характер юридической помощи не отменяет того, что клиент свободен в выборе юриста и условий договора, а размер вознаграждения определяется соглашением сторон.

Ключевое слово конституционной формулы – «квалифицированная». Его смысл раскрыл Конституционный Суд в Постановлении от 28 января 1997 года №2-П. Суд связал гарантию «именно квалифицированной» помощи с двумя обязанностями государства: создавать условия для подготовки юристов, способных оказывать различные виды помощи, и устанавливать для этой деятельности профессиональные и квалификационные требования [23]. Отсюда следует, что квалифицированность в конституционном смысле характеризует прежде всего лицо, оказывающее помощь, и условия его допуска к профессии, а не результат отдельной консультации.

Здесь полезно разграничить квалифицированность и качество юридической помощи. *Первая* означает соответствие юриста формальным требованиям (образование, стаж, экзамен, членство в профессиональной корпорации), *второе* – то, насколько добросовестно и грамотно помощь оказана в конкретном деле.

Правовая природа рассматриваемого права двойственна. *С одной стороны*, это самостоятельное субъективное право: его нарушение (например, необоснованный отказ допустить выбранного защитника) может быть обжаловано и само по себе влечет правовые последствия. *С другой стороны*, оно служит средством осуществления других прав. Конституционный Суд в Определении от 8 февраля 2007 года №254-О-П указал, что право на помощь адвоката (защитника) обеспечивает реализацию права на судебную защиту, права защищаться всеми законными способами и принципа состязательности и равноправия сторон и неразрывно с ними связано [19].

Из этой двойственности вытекает характер обязанностей государства. Оно должно не только воздерживаться от вмешательства (не препятствовать обращению к юристу, не нарушать конфиденциальность их общения), но и действовать активно: организовывать подготовку юристов, поддерживать профессиональное сообщество, финансировать бесплатную помощь и обеспечивать участие защитника там, где без него нельзя обойтись. Поэтому статью 48 Конституции РФ справедливо относят к нормам, требующим от публичной власти позитивных действий.

Определенный интерес представляет история создания статьи 48 Конституции РФ. Судья Конституционного Суда Э.М. Аметистов в особом мнении к упомянутому Постановлению №2-П со ссылкой на стенограммы Конституционного совещания 1993 года указал, что предложения ограничить круг лиц, оказывающих юридическую помощь, только членами коллегий адвокатов неоднократно выдвигались и отклонялись: их противники опасались, что такая норма создаст монополию адвокатуры [23]. Именно поэтому в части 2 статьи 48 Конституции РФ рядом со словом «адвокат» в скобках стоит более широкое понятие «защитник». Этот аргумент до сих пор используется в дискуссии о допустимости адвокатской монополии.

Наконец, следует подчеркнуть, что право на юридическую помощь не превращается в обязанность. Человек вправе вести свои дела самостоятельно, а исключения из этого правила (например, обязательное участие защитника по уголовному делу) установлены законом в интересах самого лица и правосудия. Сочетание свободы выбора с государственными гарантиями и составляет конституционную модель этого права.

Международно-правовые стандарты и их значение для российской правовой системы. Согласно части 4 статьи 15 Конституции РФ общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации являются составной частью ее правовой системы, а часть 1 статьи 17 связывает признание прав человека с этими принципами и нормами [7]. Поэтому содержание статьи 48 Конституции РФ невозможно оценить без обращения к международным стандартам.

Исходные положения сформулированы во Всеобщей декларации прав человека 1948 года: каждый вправе на основе полного равенства рассчитывать на справедливое и публичное разбирательство своего дела независимым и беспристрастным судом (статья 10), а обвиняемому должны быть обеспечены все возможности для защиты (статья 11) [2]. Декларация не является договором, однако ее идеи получили свое развитие в обязательных актах.

Главный из них для рассматриваемой темы – Международный пакт о гражданских и политических правах 1966 года. Пункт 3 его статьи 14 перечисляет минимальные гарантии для лица, которому предъявлено уголовное обвинение. Применительно к юридической помощи из них можно выделить следующие:

− наличие достаточного времени и возможностей для подготовки защиты и для общения с выбранным самим обвиняемым защитником;

− возможность защищаться лично или через защитника по своему выбору;

− обязанность сообщить лицу о праве иметь защитника, если у него защитника нет;

− предоставление защитника бесплатно, когда этого требуют интересы правосудия, а у лица нет средств на оплату [8].

Эти положения во многом совпадают с частью 2 статьи 48 Конституции и нормами Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации (далее – УПК РФ). Важно, однако, одно различие. Статья 4 Пакта допускает отступление от гарантий статьи 14 в период чрезвычайного положения, тогда как часть 3 статьи 56 Конституции РФ прямо запрещает ограничивать право, закрепленное статьей 48, даже в таких условиях [7; 8]. В этом отношении национальный стандарт оказывается выше международного.

Значительную роль долгое время играла Конвенция о защите прав человека и основных свобод 1950 года. Подпункт «c» пункта 3 ее статьи 6 гарантирует обвиняемому право защищаться лично или через выбранного им защитника, а при отсутствии средств – получать помощь назначенного защитника бесплатно, когда того требуют интересы правосудия [6]. Европейский суд по правам человека (далее – ЕСПЧ) в своей практике распространил идею эффективного доступа к юридической помощи и на гражданские дела; классическим примером служит решение по делу «Эйри против Ирландии» 1979 года.

Вместе с тем правовое значение Конвенции для России изменилось. Федеральный закон от 11 июня 2022 года №183-ФЗ установил, что постановления ЕСПЧ, вступившие в силу после 15 марта 2022 года, в России не исполняются [10]; с 16 сентября 2022 года Россия перестала быть участницей Конвенции, а Федеральный закон от 28 февраля 2023 года №43-ФЗ закрепил прекращение действия в ее отношении договоров Совета Европы [16]. Еще раньше, в 2020 году, в статью 79 Конституции РФ было включено правило о неисполнении решений межгосударственных органов, основанных на толковании договоров, противоречащем Конституции РФ [7]. Поэтому сегодня европейские стандарты сохраняют для российского юриста скорее доктринальное и сравнительно-правовое значение.

Отдельно стоит сказать об Основных принципах, касающихся роли юристов, которые были приняты VIII Конгрессом ООН по предупреждению преступности и обращению с правонарушителями в 1990 году в Гаване. Этот документ носит рекомендательный характер, но содержит наиболее подробное описание того, что следует понимать под доступом к юридической помощи: возможность обратиться к юристу по собственному выбору на любой стадии разбирательства, обязанность государств финансировать помощь малоимущим и информировать население о правах, гарантии, позволяющие юристам работать без запугивания и постороннего вмешательства [20]. На этот документ ссылались судьи Конституционного Суда в особых мнениях по делу №2-П [23].

Сравнительный анализ показывает, что государства обеспечивают доступ к юридической помощи разными способами. В одних странах действуют государственные службы защитников, сотрудники которых получают жалованье из бюджета; в других государство оплачивает услуги частнопрактикующих адвокатов, назначенных по конкретному делу. Российская модель ближе ко второму варианту – защитником по назначению выступает адвокат, а вознаграждение ему выплачивает государство [14]. Независимо от модели, международные акты требуют не формального присутствия юриста, а действительной, эффективной помощи.

Подводя итог, можно выделить три стандарта, общих для всех рассмотренных документов: *доступность помощи (в том числе бесплатной для неимущих), свободу выбора юриста*

и независимость юридической профессии. Конституция РФ им в целом соответствует, а в части недопустимости ограничений даже превосходит их.

Структура права и система его гарантий. Для практического применения статьи 48 Конституции РФ удобно рассматривать право на квалифицированную юридическую помощь как совокупность нескольких правомочий. На основе текста Конституции РФ, решений Конституционного Суда и отраслевого законодательства их можно представить следующим образом:

− правомочие обратиться к профессиональному юристу в любой ситуации, требующей правовой защиты, в том числе вне суда;

− правомочие получить помощь, которая отвечает установленным законом требованиям квалификации;

− правомочие самостоятельно выбрать юриста в пределах, определенных законом;

− правомочие получить помощь бесплатно в предусмотренных законом случаях;

− правомочие задержанного, заключенного под стражу и обвиняемого на помощь адвоката (защитника) с момента соответствующего процессуального действия.

Каждому правомочию соответствует определенный набор гарантий. Их можно условно разделить на четыре группы.

1. *Конституционные гарантии придают праву особую устойчивость.* Помимо уже упомянутого запрета ограничений в условиях чрезвычайного положения (часть 3 статьи 56), к ним относятся связь статьи 48 с принципами равенства перед законом и судом (статья 19), состязательности и равноправия сторон (часть 3 статьи 123) и презумпции невиновности (статья 49), а также возможность обратиться в Конституционный Суд с жалобой на закон, примененный в деле заявителя [7; 12].

2. *Организационные гарантии связаны с существованием институтов, которые оказывают помощь.* Это прежде всего адвокатура как профессиональное сообщество, построенное на началах независимости и самоуправления, а также государственная и негосударственная системы бесплатной юридической помощи, включающие государственные юридические бюро, юридические клиники вузов и негосударственные центры [9; 17].

3. *Процессуальные гарантии закреплены в кодексах.* Так, следователь, дознаватель и суд обязаны разъяснить подозреваемому и обвиняемому право иметь защитника и обеспечить возможность его осуществления (статья 16 УПК РФ), а в ряде случаев участие защитника вообще обязательно (статья 51 УПК РФ) [24]. В гражданском процессе каждый вправе вести дело через представителя (статья 48 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации, далее – ГПК РФ) [3]. Нарушение этих правил влечет за собой соответствующие последствия – от признания доказательств недопустимыми до отмены судебного решения.

4. *Профессиональные гарантии защищают доверие между юристом и клиентом.* Закон об адвокатуре устанавливает адвокатскую тайну (статья 8) и гарантии независимости адвоката (статья 18), а УПК РФ запрещает допрашивать адвоката об обстоятельствах, ставших ему известными в связи с оказанием помощи (пункт 2 части 3 статьи 56) [17; 24].

Наряду с гарантиями важно учитывать условия реализации права, то есть фактические обстоятельства, от которых зависит его осуществление: число юристов в конкретном районе, транспортную доступность, материальное положение человека, уровень его правовой грамотности. Даже безупречно сформулированные гарантии остаются всего лишь декларацией, если в населенном пункте нет ни одного адвоката, а у гражданина нет средств добраться до районного центра.

Существенный вопрос состоит в том, следует ли считать ограничением права установление требований к юристам. Конституционный Суд исходит из того, что право выбрать представителя или защитника не означает права выбрать любое лицо, а условия допуска определяет законодатель [23; 22]. Но тот же Суд в Постановлении от 16 июля 2004 года №15-П признал неконституционным правило, которое связывало возможность представлять организацию в арбитражном суде не с квалификацией представителя, а с его статусом адвоката или работника организации [22]. Следовательно, граница проходит там, где требования

перестают служить обеспечению квалификации и начинают произвольно сужать доступ к помощи. Требование к образованию или опыту допустимо, а требование, не связанное с профессиональными качествами юриста, должно быть соразмерно конституционно значимым целям (часть 3 статьи 55 Конституции РФ) [7].

Таким образом, структура права, и система его гарантий образуют единый механизм: правомочия показывают, что вправе требовать человек, а гарантии – как государство обязано это обеспечить.

Субъекты оказания юридической помощи и квалификационные требования к ним. Центральное место среди тех, кто оказывает квалифицированную юридическую помощь, законодатель отвел адвокатуре. Закон об адвокатуре прямо называет адвокатскую деятельность квалифицированной юридической помощью, которую на профессиональной основе оказывают лица, получившие статус адвоката, а самого адвоката характеризует как независимого профессионального советника по правовым вопросам [17]. Тем самым термин статьи 48 Конституции РФ был воспроизведен в отраслевом законе, хотя, тот же Конституционный Суд не признал адвокатов единственными субъектами квалифицированной помощи.

Требования к будущему адвокату сформулированы в статьях 9 и 10 Закона об адвокатуре. Претендент должен иметь высшее юридическое образование, полученное по аккредитованной программе, или ученую степень по юридической специальности, а также не менее двух лет стажа работы по юридической специальности либо пройти стажировку в адвокатском образовании. Затем он сдает квалификационный экзамен и приносит присягу. Получить статус не могут, в частности, лица с непогашенной или неснятой судимостью за умышленное преступление [17]. Именно в адвокатуре наиболее последовательно воплощено требование Конституционного Суда об установлении профессиональных критериев [23].

Особенность адвокатуры это – сочетание публичной функции с корпоративным самоуправлением. Адвокатские палаты субъектов и Федеральная палата адвокатов не относятся к органам государственной власти, однако контролируют профессиональную подготовку адвокатов, ведут дисциплинарные производства и принимают обязательные для адвокатов решения [25]. Этические стандарты профессии закреплены в Кодексе профессиональной этики адвоката, нарушение которого может повлечь за собой прекращение адвокатского статуса [5]. Адвокат обязан честно, разумно и добросовестно отстаивать интересы доверителя и постоянно повышать свою квалификацию (статья 7 Закона об адвокатуре) [17].

Закон предусматривает также и механизм, обеспечивающий территориальную доступность адвокатской помощи. Адвокат может работать в адвокатском кабинете, коллегии адвокатов, адвокатском бюро или юридической консультации (статья 20 Закона об адвокатуре). Последняя форма предназначена для районов, где адвокатов не хватает: если на территории судебного района на одного федерального судью приходится менее 2-х адвокатов, адвокатская палата по представлению органа исполнительной власти субъекта РФ учреждает юридическую консультацию (статья 24 того же закона) [17]. Тем самым законодатель признает, что право на квалифицированную помощь зависит не только от требований к юристу, но и от того, есть ли юрист поблизости.

Кроме адвокатов, юридическую помощь оказывают нотариусы (в своей сфере), штатные юристы организаций, частнопрактикующие юристы и юридические компании, представители общественных объединений, сотрудники государственных юридических бюро, студенты юридических клиник под руководством преподавателей [9]. Для большинства из них закон не устанавливает ни единых квалификационных требований, ни дисциплинарной ответственности, ни особых гарантий независимости.

Наиболее острым остается вопрос об адвокатской монополии, то есть о том, вправе ли законодатель допустить к защите или представительству только адвокатов. Профессиональная подготовка и ответственность юриста действительно необходимы, но их можно обеспечить и без монополии – через единые для всех профессиональных юристов требования и единые стандарты ответственности. Особый статус адвокатуры оправдан там, где он связан

с публичными функциями, прежде всего с защитой по уголовным делам и с институтом адвокатской тайны.

Реализация права в уголовном судопроизводстве. В уголовном процессе решается вопрос о применении к человеку самых строгих мер государственного принуждения, поэтому именно здесь Конституция РФ установила дополнительную, специальную гарантию – право на помощь адвоката (защитника) с момента задержания, заключения под стражу или предъявления обвинения [7].

Принципиальное значение для толкования этой гарантии имеет Постановление Конституционного Суда от 27 июня 2000 года №11-П, принятое по жалобе гражданина В.И. Маслова. Суд указал, что право на защитника зависит не от того, присвоен ли лицу формально статус подозреваемого или обвиняемого, а от его фактического положения: оно возникает тогда, когда ограничение прав лица становится реальным, например при задержании, принудительном доставлении или проведении в отношении него следственных действий, направленных на изобличение [21]. Эта позиция затем была воспринята законодателем.

УПК РФ развивает конституционные положения в нескольких направлениях. Статья 16 обязывает должностных лиц, ведущих процесс, разъяснить подозреваемому и обвиняемому их права и обеспечить реальную возможность защищаться. Статья 49 определяет момент вступления защитника в дело: с момента возбуждения уголовного дела в отношении конкретного лица, фактического задержания, вынесения постановления о привлечении в качестве обвиняемого, начала применения иных мер процессуального принуждения или иных процессуальных действий, затрагивающих права и свободы лица, а также в других указанных в законе случаях [24].

Гарантии распространяются и на самую раннюю стадию – проверку сообщения о преступлении. Лица, участвующие в производстве процессуальных действий при такой проверке, вправе пользоваться услугами адвоката в пределах, в которых эти действия затрагивают их права и свободы (часть 1.1 статьи 144 УПК РФ) [24]. Это правило прямо продолжает логику Постановления №11-П: человек, у которого получают объяснения или которого освидетельствуют еще до возбуждения уголовного дела, фактически уже находится в зоне уголовного преследования и нуждается в профессиональной поддержке.

Право выбора защитника принадлежит самому подозреваемому или обвиняемому; по его поручению или с его согласия защитника могут пригласить и другие лица. Если приглашенный защитник не может явиться, а также если участие защитника обязательно, но он не приглашен, дознаватель, следователь или суд обеспечивают участие защитника по назначению (статья 50 УПК РФ). Перечень случаев обязательного участия защитника содержится в части 1 статьи 51 УПК РФ [24].

Отказ от защитника допускается только по инициативе самого подозреваемого или обвиняемого, оформляется письменно и не лишает его права впоследствии вновь ходатайствовать о допуске защитника (статья 52 УПК РФ). Пленум Верховного Суда Российской Федерации (далее – Пленум Верховного Суда) в Постановлении от 30 июня 2015 года №29 разъяснил, что суд должен убедиться в добровольности отказа и в том, что он не вызван, например, отсутствием средств на оплату адвоката [15]. Если отказ фактически вынужденный, принимать его нельзя.

По определению или постановлению суда наряду с адвокатом в качестве защитника может быть допущен близкий родственник обвиняемого или иное лицо, о котором он ходатайствует, а в производстве у мирового судьи такое лицо может быть допущено и вместо адвоката (часть 2 статьи 49 УПК РФ) [24]. Однако на стадиях дознания и предварительного следствия защитником практически всегда выступает адвокат.

Закон предусматривает инструменты, которые делают помощь защитника реальной. Защитник вправе встречаться с подзащитным наедине и конфиденциально без ограничения числа и продолжительности свиданий, собирать и представлять доказательства, привлекать специалиста, участвовать в следственных действиях, знакомиться с материалами дела и приносить жалобы (статьи 53 и 86 УПК РФ) [24]. Адвокат также вправе направлять адвокатские запросы в органы власти и организации (статья 6.1 Закона об адвокатуре) [17].

Нарушение права на защиту влечет серьезные процессуальные последствия. Показания подозреваемого и обвиняемого, данные на досудебных стадиях без защитника и не подтвержденные ими в суде, относятся к недопустимым доказательствам (пункт 1 части 2 статьи 75 УПК РФ) [24]. Рассмотрение дела без защитника в случаях, когда его участие обязательно, служит безусловным основанием для отмены приговора.

Труд защитника по назначению оплачивается из федерального бюджета в порядке, установленном Постановлением Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2012 года №1240 [14]. Именно здесь возникает одна из самых заметных практических проблем: невысокий размер вознаграждения, распределение поручений, при котором следователь фактически может влиять на выбор адвоката, и формальное отношение части защитников к своим обязанностям. Право, которое Конституция РФ требует обеспечить реально, в таких случаях превращается в процедурную формальность. На наш взгляд, решающую роль здесь должны играть адвокатские палаты, которые способны организовать распределение поручений без участия следователя и контролировать качество работы назначенных защитников.

Наконец, в уголовном процессе юридическая помощь нужна не только подозреваемому и обвиняемому. Свидетель вправе явиться на допрос с приглашенным им адвокатом (пункт 6 части 4 статьи 56 УПК РФ), а потерпевший, гражданский истец и гражданский ответчик – иметь представителей [24]. Тем самым общая гарантия части 1 статьи 48 Конституции РФ действует для всех участников процесса независимо от их роли.

Реализация права в гражданском, арбитражном и административном судопроизводстве. В гражданском, арбитражном и административном судопроизводстве право на юридическую помощь реализуется главным образом через представительство. Граждане вправе вести свои дела лично или через представителей, причем личное участие не лишает права иметь представителя (статья 48 ГПК РФ) [3]. Аналогичные правила содержатся в Арбитражном процессуальном кодексе Российской Федерации (далее – АПК РФ) и Кодексе административного судопроизводства Российской Федерации (далее – КАС РФ) [1; 4].

Долгое время представителем в этих процессах могло быть любое дееспособное лицо с надлежащим образом оформленной доверенностью. Ситуацию изменил Федеральный закон от 28 ноября 2018 года №451-ФЗ, который с 1 октября 2019 года ввел для представителей образовательный ценз [11]. Однако его объем в трех кодексах оказался разным, и это различие имеет большое практическое значение.

В гражданском процессе представителями могут быть адвокаты и иные лица, оказывающие юридическую помощь, при наличии высшего юридического образования или ученой степени по юридической специальности, но это требование не распространяется на дела, рассматриваемые мировыми судьями и районными судами (часть 2 статьи 49 ГПК РФ). Кроме того, оно не применяется к патентным поверенным по спорам об интеллектуальной собственности, арбитражным управляющим в делах о банкротстве, профсоюзам при представлении интересов работников и к иным лицам, указанным в законе (часть 4 той же статьи) [3]. В арбитражном процессе требование об образовании действует во всех судах с аналогичными исключениями для патентных поверенных, арбитражных управляющих и лиц, указанных в федеральном законе (часть 3 статьи 59 АПК РФ) [1]. В административном судопроизводстве высшее юридическое образование или ученая степень требуются от представителя независимо от уровня суда (часть 1 статьи 55 КАС РФ) [4].

Соблюдение требований проверяет суд. Адвокат подтверждает свои полномочия ордером и удостоверением, иной представитель – доверенностью, а в случаях, когда закон требует образовательный ценз, также дипломом о высшем юридическом образовании или документом об ученой степени (часть 3 статьи 49 ГПК РФ) [3]. Если такого документа нет, лицо не допускается к участию в деле в качестве представителя, однако сторона сохраняет право участвовать в процессе лично или пригласить другого представителя. Следовательно, требование о квалификации не закрывает доступ к суду, а лишь определяет, кто может действовать от имени стороны.

Существенным элементом механизма реализации права служит возмещение расходов на оплату услуг представителя. Сторона, в пользу которой принято решение, вправе получить их с другой стороны в разумных пределах (статья 100 ГПК РФ, статья 110 АПК РФ, статья 112 КАС РФ) [1; 3; 4]. Конституционный Суд в Определении от 21 декабря 2004 года №454-О указал, что суд обязан соблюдать баланс интересов сторон и вправе уменьшить сумму, если она явно чрезмерна [18]. Пленум Верховного Суда в Постановлении от 21 января 2016 года №1 конкретизировал критерии разумности, назвав среди них объем выполненной работы, сложность дела и сложившиеся цены на аналогичные услуги [13]. Механизм возмещения, таким образом, одновременно компенсирует затраты на юриста и защищает от злоупотреблений.

Важной гарантией для тех, кто участвует в деле без представителя, остается активная роль суда. Суд разъясняет лицам, участвующим в деле, их права и обязанности, предупреждает о последствиях процессуальных действий и оказывает содействие в реализации прав (часть 2 статьи 12 ГПК РФ, часть 2 статьи 14 КАС РФ) [3; 4]. Особенно это важно в спорах гражданина с органами власти или крупными организациями, у которых, как правило, есть штатные юристы.

В целом в не уголовных процессах участие представителя, за редкими исключениями, не обязательно, поэтому право реализуется по инициативе самого лица. Государство обеспечивает его косвенно – квалификационными требованиями, возмещением расходов и бесплатной помощью отдельным категориям граждан.

Правовые позиции Конституционного Суда Российской Федерации. Конституционный Суд формирует содержание статьи 48 через толкование Конституции РФ и проверку конституционности законов. Его решения окончательны, не подлежат обжалованию и обязательны к применению на всей территории страны для всех органов власти, должностных лиц и граждан (статьи 6 и 79 Федерального конституционного закона от 21 июля 1994 года №1-ФКЗ «О Конституционном Суде Российской Федерации») [12]. Анализ практики КС РФ позволяет выделить пять основных направлений правовых позиций Суда:

Первое направление – соотношение частей 1 и 2 статьи 48. В Постановлении №2-П Суд рассматривает право на помощь адвоката (защитника) как частное проявление более общего права на квалифицированную юридическую помощь, поэтому часть 2 статьи нельзя толковать в отрыве от части 1 [23]. Из этого следует, что требование квалифицированности распространяется и на защитника.

Второе направление – момент возникновения права. В Постановлении №11-П Суд связал его с фактическим положением лица, а не с формальным процессуальным статусом: если человек уже подвергается мерам, направленным на его изобличение, он нуждается в защитнике [21].

Третье направление – пределы усмотрения законодателя при определении критериев квалификации. В 1997 году Суд пришел к выводу, что Конституция РФ таких критериев не устанавливает, их определение относится к компетенции законодателя, который вправе допустить к защите и иных лиц помимо адвокатов [23]. В 2004 году в Постановлении №15-П Суд повторил, что право вести дела через «самостоятельно выбранного представителя» не означает возможности выбрать любое лицо, но признал не соответствующей Конституции РФ часть 5 статьи 59 АПК РФ в той мере, в какой она не позволяла организации поручить ведение дела юристу, который не является ни адвокатом, ни ее работником [22]. Суд подчеркнул, что организационно-правовая форма участника процесса не должна предопределять различия в условиях оказываемой ему помощи.

Четвертое направление – взаимосвязь права на юридическую помощь с иными конституционными правами. В Определении №254-О-П Суд указал, что право на помощь защитника обеспечивает осуществление права на судебную защиту, состязательности и права защищаться всеми законными способами [19]. Нарушение права на защиту поэтому оценивается не изолированно, а как нарушение целого комплекса гарантий.

Пятое направление – разумность расходов на юридическую помощь. Сформулированная в Определении №454-О позиция о балансе интересов сторон при возмещении расходов на представителя легла в основу последующих разъяснений Верховного Суда и судебной практики [13; 18].

Сопоставление решений 1997 и 2004 годов, по мнению автора, позволяет уточнить подход Суда. Он не возражает против требований, которые непосредственно связаны с квалификацией юриста (образование, профессиональный статус, подтвержденный экзаменом), но отвергает ограничения, которые не имеют отношения к профессиональным качествам и лишь произвольно сужают выбор. Иными словами, законодатель свободен в выборе критериев квалификации, но не свободен устанавливать барьеры, не служащие этой цели.

Постановление №2-П остается одним из самых обсуждаемых решений Суда. К нему были приложены четыре особых мнения. Судья В.О. Лучин счел, что Суд по существу не ответил на вопрос заявителей о допуске к защите частнопрактикующих юристов, имевших лицензии. Судьи Э.М. Аметистов, В.И. Олейник и Н.Т. Ведерников пришли к выводу, что проверяемая норма в истолковании правоприменительной практики ограничивала конституционные права обвиняемых, поскольку исключала участие в деле профессиональных юристов, не входивших в коллегии адвокатов [23].

Следует учитывать и пределы компетенции Конституционного Суда: он разрешает исключительно вопросы права и не устанавливает фактические обстоятельства конкретного дела [23]. Поэтому Суд формирует ориентиры для законодателя и правоприменителя, а проверка того, было ли нарушено право на защиту в конкретном деле, остается задачей судов общей юрисдикции.

Проблемы реализации права и пути совершенствования законодательства. Проведенный анализ позволяет выделить несколько групп проблем.

Первая проблема – отсутствие единого закона о профессиональной юридической помощи. Требования к юристам распределены между Законом об адвокатуре, процессуальными кодексами и законодательством о бесплатной помощи, а для юристов, не имеющих статуса адвоката, не установлены ни этические стандарты, ни профессиональная ответственность [7]. Гражданин, обращаясь в юридическую компанию, по существу, не может проверить квалификацию своего представителя и рассчитывать на корпоративный контроль за его работой.

Вторая проблема – несогласованность требований в разных видах судопроизводства. Защитник-адвокат по уголовному делу, представитель с юридическим дипломом в арбитражном и административном процессах, любое лицо с доверенностью в районном суде по гражданскому делу и в деле об административном правонарушении – это разные стандарты квалификации. При этом санкции по делам об административных правонарушениях (крупные штрафы, лишение специального права, административный арест) нередко серьезнее последствий гражданского спора.

Третья проблема – ограниченная доступность бесплатной помощи. Перечень получателей в Законе №324-ФЗ привязан к конкретным категориям и вопросам, поэтому люди со средним доходом, которые не в состоянии оплатить длительное судебное представительство, оказываются вне системы.

Четвертая проблема – качество защиты по назначению. Невысокое вознаграждение, зависимость распределения поручений от следователя и слабый контроль за работой назначенных адвокатов создают риск того, что защита останется формальной [14; 15].

Пятая проблема – изменение международно-правового контекста. Прекращение участия России в Конвенции и неисполнение постановлений ЕСПЧ сократили набор внешних механизмов защиты [10; 16]. Это повышает значение национальных гарантий, прежде всего конституционного правосудия.

С учетом изложенного предлагаются следующие меры:

− принять федеральный закон о профессиональной юридической помощи, который установит единые для всех профессиональных юристов базовые требования к квалификации, этике и ответственности, не вводя при этом адвокатскую монополию в не уголовных процессах;

− согласовать требования к представителям и защитникам в разных видах судопроизводства, в частности распространить образовательный ценз на защитников по делам об административных правонарушениях, за которые может быть назначен административный арест, либо иным образом обосновать существующие различия;

– закрепить в Законе №324-ФЗ федеральный порог дохода для получения бесплатной помощи на уровне не ниже полуторной величины прожиточного минимума, сохранив за регионами право устанавливать более высокий порог;

– передать распределение поручений по защите по назначению адвокатским палатам с использованием автоматизированных систем и ввести процедуры оценки качества работы назначенных защитников;

– закрепить в законе понятие юридической клиники и допустить студентов к представительству по несложным гражданским делам под контролем преподавателя;

– развивать дистанционное консультирование и информировать граждан о праве на бесплатную помощь при каждом их обращении в органы социальной защиты.

Отдельного внимания заслуживает цифровизация юридической помощи. Онлайн-консультации, электронная подача документов в суд и участие в заседаниях посредством веб-конференции делают помощь доступнее для жителей удаленных районов и людей с ограниченными возможностями. Одновременно возникают новые вопросы: как обеспечить конфиденциальность переписки с юристом, как идентифицировать лицо, оказывающее помощь, кто отвечает за ошибочную консультацию, полученную через интернет-сервис. Ответы на эти вопросы законодатель пока не дает.

Особый вопрос связан с распространением сервисов, которые предлагают правовые консультации с помощью систем искусственного интеллекта. Такие сервисы способны быстро объяснить общие правила и подготовить проект типового документа, однако они не несут профессиональной ответственности, на них не распространяется адвокатская тайна, и они могут ошибаться в оценке конкретной ситуации. С этой позицией следует согласиться: с точки зрения статьи 48 Конституции РФ автоматизированная консультация может повысить доступность правовой информации, но не может считаться квалифицированной юридической помощью, пока за ней не стоит ответственный профессионал.

Нельзя недооценивать и роль правозащитных некоммерческих организаций. Они нередко помогают тем, кто не попадает в перечень Закона №324-ФЗ, работают с уязвимыми группами и ведут дела, решения по которым влияют на практику в целом. Поддержка таких организаций при сохранении их независимости является естественным продолжением конституционной обязанности государства обеспечивать доступ к юридической помощи.

Реализация предложенных мер позволила бы приблизить действительное положение дел к конституционной модели, при которой каждый может получить юридическую помощь, отвечающую профессиональным стандартам, независимо от дохода, места жительства и вида судебного процесса.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, право на получение квалифицированной юридической помощи, закрепленное статьей 48 Конституции РФ, одновременно является самостоятельным субъективным правом и гарантией других конституционных прав – на судебную защиту, на защиту всеми не запрещенными законом способами, на состязательный процесс. Оно принадлежит каждому и не может быть ограничено даже в условиях чрезвычайного положения. Квалифицированность помощи в конституционном смысле характеризует лицо, которое ее оказывает, и условия его допуска к профессии; от нее следует отличать качество помощи в конкретном деле, для оценки которого пока не выработано надежных критериев.

Во-вторых, международные акты (Международный пакт о гражданских и политических правах, Основные принципы, касающиеся роли юристов) закрепляют три стандарта: доступность помощи, свободу выбора юриста и независимость юридической профессии. Конституция РФ им соответствует, а в части запрета ограничений даже превосходит Пакт. После 2022 года европейские механизмы защиты для России утратили силу, что повышает значение национальных гарантий.

В-третьих, право включает пять правомочий: обратиться к профессиональному юристу, получить помощь надлежащей квалификации, выбрать юриста, получить помощь бесплатно в

установленных случаях и пользоваться помощью защитника с момента задержания, заключения под стражу или предъявления обвинения. Гарантии права делятся на конституционные, организационные, процессуальные и профессиональные; помимо них, на реализацию права влияют фактические условия – наличие юристов, доход и правовая грамотность человека.

В-четвертых, механизмы реализации права заметно различаются по видам судопроизводства. В уголовном процессе действует наиболее развитая система гарантий: обязательное участие защитника, защита по назначению, недопустимость показаний, данных без защитника. В гражданском, арбитражном и административном процессах право реализуется через представительство, однако образовательный ценз, введенный в 2019 году, применяется неодинаково: в гражданском процессе он не действует у мировых судей и в районных судах, в арбитражном и административном – действует во всех судах. В производстве по делам об административных правонарушениях требования к квалификации защитника отсутствуют.

В-пятых, система бесплатной юридической помощи носит адресный характер и зависит от региона.

В-шестых, правовые позиции Конституционного Суда складываются в последовательную линию: законодатель вправе устанавливать требования, связанные с квалификацией юриста, однако ограничения, не имеющие отношения к профессиональным качествам, признаются несоразмерными (Постановление №15-П). Дискуссия об адвокатской монополии, начатая особыми мнениями к Постановлению №2-П, остается актуальной.

В-седьмых, основными проблемами являются отсутствие единого закона о профессиональной юридической помощи, несогласованность требований в разных процессах, ограниченная доступность бесплатной помощи и неравенство регионов, недостаточное качество защиты по назначению. Для их решения предложены принятие рамочного федерального закона, согласование требований к представителям и защитникам, установление федерального порога дохода не ниже полуторного прожиточного минимума, передача распределения поручений по назначению адвокатским палатам и расширение полномочий юридических клиник.

Библиографический список к главе 15

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 №95-ФЗ (ред. от 15.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

2. Всеобщая декларация прав человека: принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120805/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

3. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 №138-ФЗ (ред. от 04.08.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2026). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

4. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации : от 08.03.2015 №21-ФЗ : ред. от 09.04.2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176147/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

5. Кодекс профессиональной этики адвоката : принят I Всероссийским съездом адвокатов 31.01.2003 : ред. от 18.04.2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44841/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

6. Конвенция о защите прав человека и основных свобод (заключена в г. Риме 04.11.1950) (с изм. от 24.06.2013) (вместе с Протоколом [№1] (подписан в г. Париже 20.03.1952), Протоколом №4 об обеспечении некоторых прав и свобод помимо тех, которые уже включены в Конвенцию и первый Протокол к ней (подписан в г. Страсбурге 16.09.1963), Протоколом №7 (подписан в г. Страсбурге 22.11.1984)). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29160/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

7. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 : с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

8. Международный пакт о гражданских и политических правах (принят 16.12.1966 Резолюцией 2200 (XXI) на 1496-м пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5531/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

9. О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 №324-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121887/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : Федеральный закон от 11.06.2022 №183-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_419072/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

11. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 28.11.2018 №451-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312093/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

12. О Конституционном Суде Российской Федерации : Федеральный конституционный закон : от 21.07.1994 №1-ФКЗ : ред. от 31.07.2023. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_4172/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

13. О некоторых вопросах применения законодательства о возмещении издержек, связанных с рассмотрением дела : постановление Пленума Верховного Суда РФ : от 21.01.2016 №1. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194054/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

14. О порядке и размере возмещения процессуальных издержек, связанных с производством по уголовному делу, издержек в связи с рассмотрением гражданского дела, административного дела, а также расходов в связи с выполнением требований Конституционного Суда Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых актов Совета Министров РСФСР и Правительства Российской Федерации : постановление Правительства РФ : от 01.12.2012 №1240 : ред. от 28.08.2026, с изм. от 16.10.2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138571/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

15. О практике применения судами законодательства, обеспечивающего право на защиту в уголовном судопроизводстве : постановление Пленума Верховного Суда РФ : от 30.06.2015 №29 : ред. от 09.12.2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181898/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

16. О прекращении действия в отношении Российской Федерации международных договоров Совета Европы : Федеральный закон от 28.02.2023 №43-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_440539/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

17. Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.05.2002 №63-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

18. Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы общества с ограниченной ответственностью «Траст» на нарушение конституционных прав и свобод частью 2 статьи 110 Арбитражного процессуального кодекса РФ : определение Конституционного Суда РФ : от 21.12.2004 №454-О. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52616/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

19. Определение Конституционного Суда РФ от 08.02.2007 №254-О-П. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_68672/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

20. Основные принципы, касающиеся роли юристов: приняты VIII Конгрессом ООН по предупреждению преступности и обращению с правонарушителями (Гавана, 27.08–07.09.1990). – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/role_lawyers.shtml (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

21. По делу о проверке конституционности положений части первой статьи 47 и части второй статьи 51 Уголовно-процессуального кодекса РСФСР в связи с жалобой гражданина В.И. Маслова: постановление Конституционного Суда РФ : от 27.06.2000 №11-П. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27705/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

22. По делу о проверке конституционности части 5 статьи 59 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации: постановление Конституционного Суда РФ : от 16.07.2004 №15-П. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48523/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

23. По делу о проверке конституционности части четвертой статьи 47 Уголовно-процессуального кодекса РСФСР в связи с жалобами граждан Б.В. Антипова, Р.Л. Гитиса и С.В. Абрамова: постановление Конституционного Суда РФ : от 28.01.1997 №2-П. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13370/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

24. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации : от 18.12.2001 №174-ФЗ : ред. от 26.07.2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34481/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

25. Федеральная палата адвокатов Российской Федерации. – URL: https://fparf.ru/ (дата обращения: 05.10.2026). – Текст : электронный.

Научное электронное издание

ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫЕ ПРОЦЕССЫ: ПРОБЛЕМАТИКА, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ, МОНИТОРИНГ

монография

Компьютерная вёрстка *Е. А. Малышева*

Подписано к использованию 06.11.2026 г.
Объем 3,42 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 18,98.

ООО «Издательский дом «Среда»
428003, Чебоксары, ул. Б.С. Маркова, д. 6, оф. 306
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com