
**ВЕСТНИК
АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

ISSN 1818-4057

№ 4 2026

Научный журнал

Вестник Алтайской академии экономики и права

ISSN 1818-4057

Журнал издаётся с 1997 года.

Издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (**Перечень ВАК**).

Официальный сайт журнала – www.vaael.ru.

Доступ к электронной версии журнала бесплатен. e-ISSN 2226-3977.

Издание официально зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77 – 84919 от 31.03.2023.

Учредитель: Шеланков А.В.

Редакция: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Типография: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Издатель: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Главный редактор – Старчикова Н.Е.

Шифры научных специальностей:

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические, физико-математические науки)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Все публикации рецензируются.

Журнал индексируется в Российском индексе научного цитирования РИНЦ и научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU.

Номерам и статьям журнала присваивается Цифровой идентификатор объекта DOI.

Выпуск подписан в печать 29.04.2026.

Дата выхода номера 29.05.2026.

Распространение по свободной цене.

Усл. печ. л. 15,5. Тираж 500 экз. Формат 60×90 1/8.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

МОДИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВ <i>Алимбаев Р. Т.</i>	5
КРЕДИТНЫЙ МАНЕВР: КАК ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ МЕНЯЕТ ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИЙ <i>Беспалов Р. А., Крупеня Д. В., Крохмалев К. О., Миролюбов А. С.</i>	12
УПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКОЙ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА <i>Гневашева В. А.</i>	19
СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В ОТРАСЛЯХ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА (КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ) <i>Горпинченко К. Н., Емельянова П. А., Ваккер К. М.</i>	27
К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК В РЕГИОНЕ <i>Жестков А. В.</i>	34
ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПОВ КАК ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ <i>Зайцев М. С., Костина О. И.</i>	40
ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ <i>Зимонина Н. И., Колесникова О. В.</i>	49
ВАЛЮТНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ ДИНАМИКИ КАПИТАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА АКЦИЙ <i>Казнова М. И., Черемисинова Д. В., Исаев А. А.</i>	57
ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ И ОАЭ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ <i>Ляшенко Е. А.</i>	63
ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ <i>Платонова Т. Е.</i>	72
СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА В ТОРГОВЛЕ <i>Попенкова Д. К.</i>	79

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ ИННОВАЦИЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ <i>Стовба Е. В., Шарафутдинов А. Г., Швецов М. С., Стовба А. В., Сафиуллина Н. А., Арасланбаев И. В.</i>	90
РИСК-ЧУВСТВИТЕЛЬНАЯ МЕТОДИКА КРАТКОСРОЧНОЙ ОЦЕНКИ ЛИКВИДНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ <i>Теряев Г. В., Фалеев А. В.</i>	98
АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИНДЕКСОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И МЕТОДИКА ИХ РАСЧЕТА <i>Шапошникова Д. О., Куликова Е. И.</i>	108
ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ <i>Шевцов И. Д., Лещинская А. Ф., Захарова Д. С.</i>	118

УДК 332:338.43:631.145



CC BY 4.0

Р. Т. Алимбаев ORCID ID 0009-0007-4333-4296

ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина»,
Омск, Россия, e-mail: rt.alimbaev2305@omgau.org

МОДИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПАРКОВ

Ключевые слова: агропромышленный парк, организационно-экономический механизм, модификация, аграрное производство.

Развитие агропромышленных (индустриальных) парков в России предполагает переход на новый уровень деятельности обеспечивающей не только создание высокотехнологичного производства с общей инфраструктурой, но и учет современных технологических и экономических тенденций. В статье рассматривается сложившийся базовый организационно-экономический механизм формирования и развития агропромышленных парков, предоставляется его краткая характеристика, анализируются ключевые проблемы нормативно-правовой базы, ограничивающие их деятельность по ряду параметров. На основе анализа современных тенденций, российских и зарубежных практик предложено провести модификацию организационно-экономического механизма на основе четырех компонентов: инновационного, цифрового, экологического, маркетингового. Исходя из этого был расширен алгоритм формирования и развития агропромышленного парка, и охарактеризованы пять последовательных этапов: аналитический, разработка модели и проектирование, создание инфраструктуры, организация деятельности, развитие и масштабирование. Представленные рекомендации позволяют изначально на этапе разработки концепции агропромышленного парка оптимизировать деятельность и повысить экономическую эффективность как отдельных резидентов, так и агропромышленного парка в целом.

R. T. Alimbaev ORCID ID 0009-0007-4333-4296

Omsk State Agrarian University named after P.A. Stolypin, Omsk, Russia,
e-mail: rt.alimbaev2305@omgau.org

MODIFICATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE FORMATION OF AGRO-INDUSTRIAL PARKS

Keywords: agro-industrial park, organizational and economic mechanism, modification, agricultural production.

The development of agro-industrial parks in Russia is shifting toward high-tech production supported by shared infrastructure and alignment with modern technological and economic trends. The article examines the existing basic organizational and economic mechanism for the formation and development of agro-industrial parks, provides a brief description of it, analyzes the key problems of the regulatory framework that limit their activities in a number of parameters. Based on the analysis of current trends, Russian and foreign practices, it is proposed to modify the organizational and economic mechanism based on four components: innovative, digital, environmental, marketing. Based on this, the algorithm for the formation and development of the agro-industrial park was expanded, and five consecutive stages were characterized: analytical, model development and design, infrastructure creation, organization of activities, development and scaling. The presented recommendations will initially allow optimizing the activities and increasing the economic efficiency of both individual residents and the agro-industrial park as a whole at the stage of developing the concept of an agro-industrial park.

Введение

Развитие агроиндустриальных (промышленных) парков в современных условиях приобретает новое значение и усиливает актуальность исследований в данной области. Нарботанный опыт российских

агропромышленных парков активно демонстрирует возможности формирования эффективной производственно-логистической цепочки при концентрации мощностей по переработке и хранению сельскохозяйственной продукции [12]. Однако

на данный момент развития продовольственного сектора в условиях санкционных ограничений, возникает необходимость как в продуктовых, так и управленческих инновациях, увеличение объемов агропродовольственной продукции с добавленной стоимостью, расширение объемов экспортируемой продукции с учетом запросов целевых зарубежных рынков.

Согласно данным представленным BusinesStat, в 2025 году России насчитывалось 56 специализированных агропромышленных и индустриальных парков, на территории которых возможно размещение предприятий агропромышленного комплекса (АПК), что на 30% выше показателя 2021 г. [4]. В общей структуре индустриальных парков России, которых насчитывается 454 единицы индустриальных парка и особых экономических зон промышленно производственного типа (ППТ) и технико-внедренческого типа (ТВТ), доля агропромышленных парков составляет всего 12 %. К 2030 году, Ассоциация индустриальных парков России, прогнозирует рост от 4 до 5% в год при консервативном сценарии [7].

Агропромышленный (индустриальный) парк (АПП) представляет собой сложную, динамичную социально-экономическую систему, элементами которой являются производственные, логистические, финансовые, научные и образовательные организации, которые имеют между собой интенсивные внутренние связи. Многообразие и сложность существующих внутренних связей, их территориальная обширность делает управление такой системой весьма затруднительной.

Исходя из этого, **целью исследования** является определение основных и дополнительных компонентов в системе формирования организационно-экономического механизма развития агропромышленных парков в условиях новой экономической реальности.

Материалы и методы исследования

При проведении исследований в рамках обозначенной темы использовались как общенаучные методы анализа и синтеза, обобщения для определения общих подходов к формированию механизмов развития агроиндустриальных парков, так и формально-догматический метод при анализе текстов законов, формулировок и терминов.

Результаты исследования и их обсуждение

Изначально рассматривая само понятие организационно-экономического механизма, стоит отметить, что в целом данный механизм, характеризуется рядом признаков: является передаточным устройством управляющего воздействия на объект управления; имеет внутреннюю структуру, которая может быть изменена по составу элементов в целях оптимизации силы влияния; объединяет экономический и организационный блоки; эффективно проявляется через результаты хозяйственной деятельности участников экономического пространства; обеспечивает динамичность производственных систем через стимулирование реализации экономических интересов участников экономического пространства [3, 15].

Нормативно-правовые нормы являются основой любого механизма деятельности отдельных субъектов, и с этой точки зрения возникают определенные противоречия, ограничивающее эффективное развитие агропромышленных (индустриальных) парков. И в первую очередь это относится к самому пониманию индустриального парка в котором слабо учитывается специфика аграрного производства. Компания «Верное решение» и Ассоциация индустриальных парков предложило внести дополнения в Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 56301-2014 «Индустриальные парки. Требования» в части требований к агропромышленным паркам, рассматривая его как отдельный вид индустриальных парков, имеющей свои особенности. Основным отличием должна стать возможность включения в его границы земель сельскохозяйственного назначения [2]. Такое нормативное закрепление стандарта расширит возможность для применения мер государственной поддержки к созданию инфраструктуры агропромпарков с одной стороны, а с другой позволит расширить зоны деятельности.

Как отмечает Лакаев О. А. «еще одним фактором, свидетельствующим о несовершенстве современной правовой политики в сфере организации индустриальных парков, является способ определения правового положения управляющей компании, так как едеральным законом «О промышленной политике в Российской Федерации» фактически не определен ее правовой статус, который в общем виде представляет собой комплекс прав и обязанностей управляющей компании» [1,8].

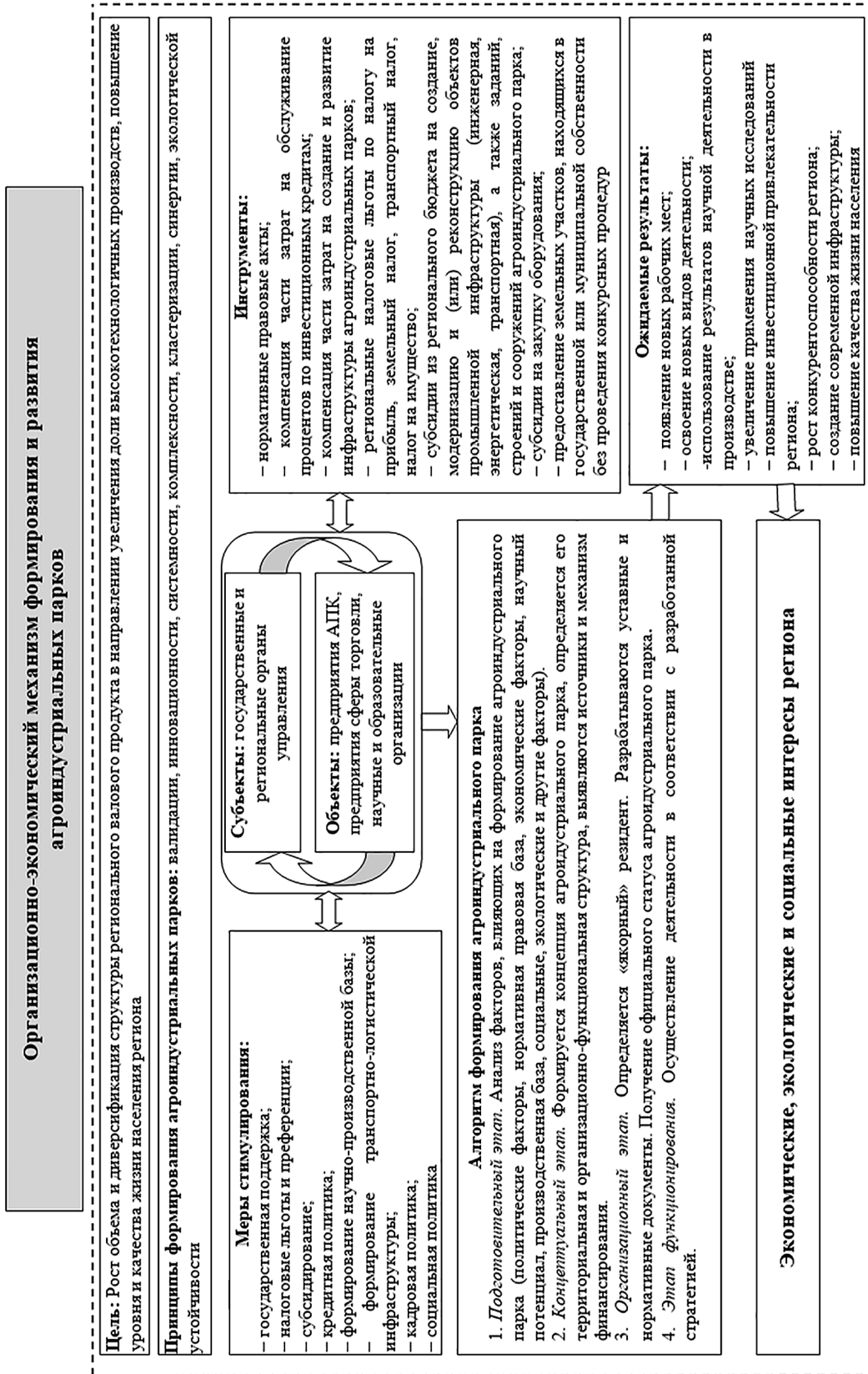


Рис. 1. Базовый организационно-экономический механизм формирования и развития агропромышленных парков
 Источник: составлено автором

Представленные противоречия, еще раз доказывают, что формирование механизма – длительный и сложный процесс, находящийся под воздействием различных факторов. На рисунке 1 приведена базовая структура организационно-экономического механизма формирования и развития агропромышленных парков. В качестве сопровождающих блоков предлагаются факторы и принципы формирования агроиндустриальных парков, оказывающие влияние на все составляющие элементы механизма. Основополагающими компонентами организационно-экономического механизма формирования и развития агроиндустриальных парков являются взаимосвязанные системные элементы: цель, принципы, меры и инструменты стимулирования хозяйствующих субъектов [13,17]. Эффект взаимодействия резидентов данного парка направлен на повышение операционной эффективности за счет ресурсной концентрации на территории [14].

Тем не менее, стоит отметить, что современные тенденции развития аграрного сектора России, среди которых можно выделить несколько ключевых: устойчивое развитие и экологизация производства, цифровизация

и автоматизация, в том числе при создании цифровых платформ управления логистикой и цепочками поставок, импортозамещение, расширение экспортного потенциала, инвестиции в науку и кадры [16], определяют необходимость трансформации организационно-экономического механизма функционирования агроиндустриального парка. Это подтверждает и изучение современного зарубежного опыта, где выделяются новые подходы, также связанные с процессами экологизации и цифровизации [5,18].

Исходя из этого, предлагается выделить четыре дополнительных компонента, которые изначально стоит учитывать при создании агропромышленного парка (рис. 2): инновационная, цифровая, экологическая, маркетинговая. Приведенные исследования отражают элемент научной новизны при разработке организационно-экономического механизма эффективного функционирования агроиндустриального парка на основе выделенных компонентов, что отличает от используемых механизмов комплексностью подхода, возможностями оптимизации издержек на основе эко-ориентированных технологий и цифровых платформ управления.



Рис. 2. Дополнительные компоненты модификации организационно-экономического механизма формирования и развития агроиндустриальных парков
 Источник: составлено автором

Цифровой компонент направлен на проектирование «цифрового двойника АИП», что позволит сформировать динамическую виртуальную модель активов парка, регулировать расчеты между резидентами, осуществлять мониторинг цепочек вторичной переработки и использования отходов, анализировать в режиме реального времени текущее состояние загрузки складов и производственных линий, потребления ресурсов (газ, вода, свет) и движение сырья между резидентами.

Учет экологической компоненты при проектировании агроиндустриального парка позволяет сфокусировать его развитие на принципах циркулярной экономики, в рамках которой продукты производственной деятельности или отходы одного резидента становятся сырьем для другого; обеспечивается замкнутый цикл водооборота; появляются дополнительные побочные продукты. Также необходимо направить усилия на эко-ориентированное развитие бизнеса резидентами с возможностью получения

доступа к льготному ESG – кредитованию, фиксацией «экологического следа» при планировании поставок в зарубежные страны.

Инновационная составляющая является также системообразующей в рамках формирования кооперационных связей с научными и образовательными организациями, позволяющими сформировать центр компетенций, обеспечить лабораторные исследования введения новых продуктов, при необходимости инициировать научные исследования в области селекции, биотехнологий, глубокой переработки.

Маркетинговая составляющая позволит наиболее эффективно обеспечивать следующие функции: продвижение агроиндустриального парка и привлечение новых резидентов [10], формирование положительного имиджа, обеспечение помощи в продвижении продукции на рынки основных резидентов, а также проведение аналитики рынка с оценкой наиболее перспективных направлений сбыта на внутреннем и внешних рынках [11].

Алгоритм формирования и развития агроиндустриальных парков

<p>1 этап: Аналитический</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Общий анализ развития АПК региона - Определение приоритетных направлений развития АПК региона на основе ключевых критериев - Анализ объема необходимой сырьевой базы - Анализ потенциального рынка сбыта в России и за рубежом - Оценка транспортной и логистической инфраструктуры - Выбор локации, подбор земельных участков
<p>2 этап: Разработка модели и проектирование</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Определение производственной специализации и системы управления - Описание полного технологического цикла, разработка мастер-плана участка - Дополнение экологической и цифровой составляющих в общей модели - Формирование группы основных резидентов - Обеспечение единства производственно-логистической цепочки - Проектирование и оценка эффективности проекта, выявление основных источников финансирования с учетом возможностей мер государственной поддержки. - Разработка «дорожной карты» реализации проекта и финансового плана - Оценка технологических, сырьевых, рыночных рисков и разработка мероприятий по их минимизации - Обеспечение получения статуса АИП
<p>3 этап: Создание инфраструктуры</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка площадки для резидентов с возможностью подвода мощностей - Строительство дополнительных сооружений - Присутствие подъездных путей - Создание сервисной экосистемы, маркетинговой поддержки
<p>4 этап: Организационный</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск производственных линий - Управление отходами - Оказание сервисных услуг - Управление взаимоотношения с основными поставщиками - Координирование деятельности на основе принципов цифровизации
<p>5 этап: Развития и масштабирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение инновационной составляющей производства - Расширение взаимодействия с научно-исследовательскими центрами и отраслевыми вузами - Развитие экспортной деятельности

Данная организационная основа механизма позволяет расширить представленный ранее алгоритм формирования и развития агроиндустриального парка, который наиболее полно можно представить, охарактеризовав пять последовательных этапов: аналитический, разработка модели и проектирование, создание инфраструктуры, организация деятельности, развитие и масштабирование, что и отражено в таблице.

Указанные исходные предложения помогают модифицировать организационно-экономический механизм с учетом всех основных современных тенденций, а их выполнение обеспечивает оптимальное осуществление главных функций данного явления. Устойчивое развитие агроиндустриальных парков предусматривает и возможности повышений инвестиционной привлекательности сельских территорий [9], а также стимулирует развитие предпринимательской деятельности на селе [6].

Заключение

Проведенные исследования по изучению организационно-экономического механизма

формирования агроиндустриальных парков, нормативно-правовой основы их развития, и влияния современных тенденций в агропромышленном комплексе позволили выделить четыре основные компоненты (инновационная, маркетинговая, экологическая, цифровая), которые могут модифицировать подходы к созданию агроиндустриальных парков и повысить эффективность их деятельности.

Представленный алгоритм формирования и развития агроиндустриальных парков направлен на объединение на одной инженерно-подготовленной территории сельскохозяйственных, производственных, перерабатывающих, сервисных и иных производств, работающих в единой технологической цепи учитывающих цифровые возможности управления, принципы циркулярной экономики, и специализирующихся на разработке и коммерциализации продуктов и технологий на основе интеграции с образовательными и научно-исследовательскими организациями, обеспечивающих кадровую и инновационную составляющую их деятельности.

Библиографический список

1. Об индустриальных (промышленных) парках и управляющих компаниях индустриальных (промышленных) парков»: Постановление Правительства РФ от 4 августа 2015 г. N 794 (ред. от 29.09.2025) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_184221/ (дата обращения: 18.02.2026).
2. Национальный стандарт ГОСТ Р 56301 – 2014 «Индустриальные парки. Требования» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/70865910> (дата обращения: 04.02.2026).
3. Абалкин Л. И. Избранные труды: в 4 т. Т. 2. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. М.: Экономика, 2000. 912 с.
4. В 2025 г. в России насчитывалось 56 специализированных агропромышленных индустриальных парков. [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16359/> (дата обращения: 20.03.2026).
5. Гаврилова Н. Г. Международный опыт создания и функционирования агропромышленных парков // Россия и Азия. 2021. № 2(16). С. 55-63. EDN: BBIEGE.
6. Гарькина И. А., Гарькин И. Н., Клюев С. В. Развитие сельских поселений на основе строительства индустриальных парков // Успехи современной науки. 2016. Т. 4, № 9. С. 140-144. EDN: WWTZLP.
7. Индустриальные парки России – 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://indparks.ru/upload/iblock/476/vpv4op3yp0rswknyacnrc3lsffinvvpbd/Web.pdf> (дата обращения: 12.03.2026).
8. Лақаев О. А. О некоторых вопросах правовой политики в сфере организации индустриальных (промышленных) парков // Правовая политика и правовая жизнь. 2023. № 1. С. 47-54.
9. Левина Н. Д., Палаткин И. В. Агропромышленный индустриальный парк как институт повышения инвестиционной привлекательности сельских территорий регионов // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 3, № 6(28). С. 361-364. EDN: UYXZVV.
10. Меркулина И. А. Анализ рынка и стратегия маркетинга агропромышленного парка «Алтайский» // Экономика. Бизнес. Банки. 2018. Т. 7. С. 9-23. EDN: XVFNH.
11. Нечитайлов А. С. Маркетинг в инновационном развитии инфраструктуры агропромышленного парка «Казань» // Аграрная политика России в условиях международной и региональной интеграции:

Труды международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства, Москва, 29 октября 2015 года. Том 1. М.: Всероссийский НИИ экономики сельского хозяйства, 2015. С. 211-217. EDN: UFODIG.

12. Озерова М. Г., Филимонова Н. Г. Агропромышленные парки как форма поддержки малого предпринимательства // АПК: экономика, управление. 2010. № 12. С. 35-40. EDN: NBKSRF.

13. Плахин А. Е., Огородникова Е. С. Концептуальные и методические основы формирования агропромышленных парковых структур. М.: ИНФРА-М, 2017. 411 с. ISBN 978-5-16-013698-1. EDN: ZTRQJN.

14. Плахин А. Е., Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С. Оценка эффектов кластеризации для резидентов агропромышленного парка // АПК: экономика, управление. 2025. № 9. С. 49-55. DOI: 10.33305/259-49. EDN: FIMXES.

15. Регуш В. В., Маркова Г. В. Понятие и сущность организационно-экономического механизма воспроизводства материально-технических и производственных процессов // Экономика, труд и управление в сельском хозяйстве. 2017. № 1 (30). С. 40–48.

16. Сельское хозяйство в России: тенденции развития, проблемы, сценарии [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/selskoe-khozyaystvo-v-rossii-tendentsii-razvitiya-problemy-stsenarii/> (дата обращения: 12.03.2026).

17. Чайка Н. К. Организационно-экономический механизм формирования технопарка на базе промышленного предприятия // Вестник Московского авиационного института. 2016. Т. 23, № 3. С. 208-217.

18. Huijuan Ma, Jia Liu Planing and design of Modern Agricultural industrial park based on rural revitalization strategy // Advanced in Economic development and management research. 2023. С. 147-162. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.scien-publishing.com/index.php/index/details/download?id=84> (дата обращения: 02.02.2026).



Р. А. Беспалов

Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск, Россия

Д. В. Крупеня

Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск, Россия

К. О. Крохмалев

Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск, Россия

А. С. Миролюбов

Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского, Брянск, Россия,
e-mail: Nikita.Mirolyubov@yandex.ru

КРЕДИТНЫЙ МАНЕВР: КАК ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ МЕНЯЕТ ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИЙ

Ключевые слова: банковская система Российской Федерации 2026, цифровой рубль, технологический суверенитет, ключевая ставка, флоатеры, цифровые финансовые активы, синдицированное кредитование, промышленная ипотека.

В статье рассматривается состояние и векторы развития банковской системы РФ к марту 2026 года, которая трансформировалась в суверенный и высокотехнологичный механизм, адаптированный к санкционному давлению. Основное внимание уделено переходу от западных финансовых стандартов к приоритетному финансированию проектов технологического суверенитета и внедрению цифрового рубля. Статья анализирует изменение роли ЦБ РФ, который внедряет стимулирующее регулирование через пониженные коэффициенты риска для стратегических отраслей. Описана эволюция банков от универсальных моделей банковского обслуживания к «отраслевым партнерам», использующим ИИ и Big Data для непрерывного мониторинга заемщиков, рассматривается экосистемный подход по кредитованию и автоматизации оценки рисков. Особое место в работе занимает разбор долговых стратегий корпораций в условиях жесткой ДКП (средняя ставка 14%): доминирование кредитов с плавающей ставкой (более 80% выдач), использование синдицированного кредитования и развитие рынка ЦФА. Приводятся статистические данные по макроэкономическим показателям, а также характеризуется синдицированное кредитование и проектное финансирование. В заключении подчеркивается, что успех бизнеса в 2026 году зависит от скорости интеграции цифровых инструментов и соответствия национальным целям развития.

R. A. Besspalov

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk, Russia

D. V. Krupenya

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk, Russia

K. O. Krokhmalev

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk, Russia

A. S. Mirolyubov

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, Bryansk, Russia,
e-mail: Nikita.Mirolyubov@yandex.ru

CREDIT MANEUVER: HOW THE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN BANKING SYSTEM IS CHANGING THE FINANCIAL STRATEGIES OF CORPORATIONS

Keywords: Russian banking system 2026, digital ruble, technological sovereignty, key rate, floaters, digital financial assets, syndicated lending, industrial mortgage.

The article examines the state and development vectors of the Russian banking system by March 2026, which has transformed into a sovereign and high-tech mechanism adapted to sanctions pressure. The main

focus is on the transition from Western financial standards to priority financing of technological sovereignty projects and the introduction of the digital ruble. The article analyzes the changing role of the Central Bank of the Russian Federation, which implements stimulating regulation through reduced risk factors for strategic industries. The evolution of banks from universal banking service models to “industry partners” using AI and Big Data for continuous monitoring of borrowers is described, and an ecosystem approach to lending and risk assessment automation is considered. A special place in the work is occupied by the analysis of debt strategies of corporations in the conditions of a rigid PREP (the average rate of 14%): the dominance of floating-rate loans (more than 80% of disbursements), the use of syndicated loans and the development of the CFA market. Statistical data on macroeconomic indicators are provided, as well as syndicated lending and project financing. In conclusion, it is emphasized that the success of a business in 2026 depends on the speed of integration of digital tools and compliance with national development goals.

Введение

К началу 2026 года российская банковская система окончательно оформилась как суверенный, высокотехнологичный и консолидированный механизм, адаптированный к условиям долгосрочного санкционного давления и структурной трансформации экономики. Период адаптации 2022–2025 годов сменился фазой устойчивого развития, где ключевыми драйверами стали уход от западных финансовых бенчмарков, внедрение цифрового рубля и приоритетное финансирование проектов технологического суверенитета.

Цель исследования – анализ механизмов структурной трансформации банковского сектора РФ в период 2022–2026 гг. и оценка их влияния на финансовую устойчивость реального сектора.

Гипотеза исследования строится на предположении, что внедрение инструментов стимулирующего регулирования и цифровых финансовых активов (ЦФА) позволяет нивелировать негативные эффекты высокой ключевой ставки для стратегических отраслей.

Материалы и методы исследования

Массив данных включает статистическую отчетность Банка России, годовые отчеты ВЭБ.РФ и системно значимых кредитных организаций за 2024–2025 гг.

В работе применены методы компаративного анализа, корреляционно-регрессионного моделирования и системного подхода.

Ограничения исследования обусловлены высокой волатильностью внешнеполитических факторов и продолжающимся этапом тестирования ряда цифровых инструментов.

Также использовались в статье общие и специальные научные методы, выступающие в качестве инструментов познания, решения научных задач и достижения цели исследования (статистический анализ, SWOT-анализ).

Результаты исследования и их обсуждение

Современный банковский сектор Российской Федерации характеризуется сохраняющейся тенденцией к консолидации активов в рамках системно значимых финансовых институтов (СЗКО). Активы сектора создают институциональную базу для реализации механизмов денежной трансмиссии. Это позволяет регулятору таргетированно внедрять меры стимулирующего регулирования, используя СЗКО как основные каналы распределения ликвидности в приоритетные отрасли. Количественным показателем эффективности данного подхода выступает рост портфеля кредитов, выданных проектам технологического суверенитета, при одновременном снижении средневзвешенного коэффициента риска для банков-кредиторов. При этом цифровизация перестала быть просто «дополнительной услугой», превратившись в базовую инфраструктуру, на которой строятся все корпоративные отношения.

Важнейшим фактором 2026 года остается жесткая денежно-кредитная политика. Согласно макроэкономическому опросу Банка России, среднегодовой прогноз по ключевой ставке на 2026 год составляет 14,0% годовых. Хотя это ниже пиковых значений 2024–2025 годов (когда ставка достигала 21%), данный уровень остается значительно выше нейтральной ставки, оцениваемой в 8,0%. Прогноз инфляции на 2026 год зафиксирован на уровне 5,3%, что свидетельствует о постепенном замедлении темпов роста цен, но требует сохранения реальной ключевой ставки на уровне выше 8,8% (табл. 1) [1].

В этих условиях роль Центрального банка Российской Федерации трансформировалась: регулятор перешел от простого таргетирования инфляции к активному созданию условий для кредитования реального сектора.

Прогноз макроэкономических показателей на 2026-2027гг. [1]

Макроэкономический показатель	Прогноз на 2026 год	Справочно: 2027 год
Рост ВВП	1,0%	1,6%
Среднегодовая инфляция (ИПЦ)	5,3%	4,0%
Средняя ключевая ставка	14,0%	10,3%
Реальная ключевая ставка	8,8%	5,8%
Курс рубля (средний за год)	84,0 руб./долл.	92,3 руб./долл.

Ключевым инструментом стало внедрение пониженных коэффициентов риска для проектов, соответствующих критериям технологического суверенитета и структурной адаптации экономики [2]. Это решение позволяет банкам высвобождать капитал при кредитовании стратегически важных отраслей, что де-факто создает систему многоуровневых процентных ставок в экономике.

Эволюция цифрового рубля (ЦР) в 2026 году перешла от стадии пилотного тестирования (2023–2025 гг.) к этапу расширения нормативного функционала. С 1 января 2026 года обеспечена техническая интеграция платформы ЦР с информационными системами Федерального казначейства для осуществления налоговых и бюджетных платежей. Важной вехой станет 1 сентября 2026 года – дата законодательно закрепленного перехода к массовому внедрению цифровой валюты центрального банка для широкого круга экономических субъектов [3, 4]. На текущем этапе (март 2026 г.) использование ЦР в корпоративном сегменте сфокусировано на автоматизации B2G-платежей и использовании смарт-контрактов для мониторинга целевого расходования бюджетных субсидий.

С 7 апреля 2026 года Банк России расширяет возможности расчетов, внедряя инкассовые поручения и прямое дебетование на платформе цифрового рубля [5]. Ранее доступные только через платежные поручения, расчеты в ЦР теперь покрывают весь спектр банковских операций, необходимых для сложного корпоративного казначейства.

Для корпораций внедрение цифрового рубля открывает три фундаментальные возможности:

1. Целевое использование кредитов: механизм «окрашивания» цифровых рублей позволяет банкам и государственным органам в реальном времени отслеживать путь каждой денежной единицы. Это снижает

риски нецелевого использования средств, что особенно актуально для проектов с государственным и льготным кредитованием. В результате компании с высоким уровнем прозрачности могут претендовать на снижение процентной маржи со стороны банков;

2. Смарт-контракты: платформа ЦР позволяет автоматизировать расчеты по сложным сделкам. Оплата может производиться автоматически при наступлении определенных условий (например, подтверждение отгрузки товара через электронную накладную), что минимизирует транзакционные издержки и потребность в оборотном капитале;

3. Трансграничные расчеты: в условиях фрагментации мировой финансовой системы цифровой рубль становится мостом для платежей с дружественными странами, развивающими собственные цифровые валюты центральных банков (CBDC). Это позволяет проводить расчеты в обход системы SWIFT и традиционных корреспондентских счетов в западных банках, сокращая время транзакции с нескольких дней до нескольких минут.

Банковская система 2026 года окончательно отошла от модели «финансового супермаркета» к модели «отраслевого партнера». Крупнейшие банки (Сбер, ВТБ, Альфа-Банк) интегрируют финансовые услуги непосредственно в производственные и логистические цепочки клиентов.

Банки сегодня выступают провайдером не только ликвидности, но и глубокой аналитики, основанной на больших данных (Big Data). Корпоративный клиент получает доступ к:

- Предиктивной аналитике рынков сбыта;
- Системам оптимизации налогообложения и логистики;
- ИТ-решениям для автоматизации закупок и управления запасами.

Этот переход меняет саму природу кредитного процесса. Вместо разовой оценки

финансового состояния заемщика на основе квартальной отчетности, банки осуществляют непрерывный мониторинг операционной деятельности клиента. Переход к модели непрерывного скоринга позволяет кредитным организациям динамически корректировать параметры кредитных соглашений (ковенанты, процентные спреды) на основе операционных данных заемщиков.

В практике риск-менеджмента 2026 года широкое применение получили алгоритмы на базе искусственного интеллекта и больших языковых моделей (LLM), интегрированные в системы поддержки принятия решений. Это обеспечило сокращение временного лага при оценке кредитоспособности за счет автоматизированной обработки неструктурированной информации (таможенных реестров, данных ГИС и рыночных индикаторов). Научно обоснованная эффективность применения ИИ подтверждается снижением операционных расходов на администрирование крупных кредитных портфелей. Если раньше процесс синдицирования или одобрения крупного лимита занимал недели, то теперь предварительный скоринг на основе анализа тысяч параметров (включая транзакционную активность, данные из ГИС, таможенную статистику и даже новостной фон) происходит в течение нескольких часов.

Особое внимание уделяется анализу связей между контрагентами. ИИ позволяет выявлять скрытые риски в цепочках поставок, что критически важно в условиях импортозамещения, когда выход из строя одного малого поставщика может остановить крупный промышленный холдинг. Банки используют эти данные для предложения продуктов по страхованию дебиторской задолженности и факторингу, что стабилизирует финансовое положение всей экосистемы.

В 2026 году, на фоне необходимости реализации масштабных инвестиционных проектов в энергетике, химии и машиностроении, синдицированное кредитование стало основным способом разделения рисков между банками. Одиночное кредитование крупных проектов (свыше 50–100 млрд рублей) практически ушло в прошлое из-за ограничений на концентрацию риска на одного заемщика.

Особую роль здесь играет Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ (табл. 2). По итогам 2025 года объем бизнеса этой структуры достиг почти 10 трлн рублей. Механизм Фабрики позволяет привлекать долгосрочные кредиты (на 10–20 лет) с защитой от роста процентных ставок, где государство через ВЭБ.РФ субсидирует часть процентных расходов в случае резкого повышения ключевой ставки. Достаточность капитала ВЭБ.РФ на 1 января 2026 года составила 16%, что подтверждает устойчивость этой модели [6].

Государственная поддержка остается ключевым фактором доступности кредита для реального сектора. Промышленная ипотека в 2026 году стала основным инструментом для расширения производственных мощностей. Условия программы предусматривают предоставление кредитов на сумму до 500 млн рублей на срок до 7 лет [7].

Процентная ставка по промышленной ипотеке в 2026 году является плавающей и напрямую зависит от ключевой ставки ЦБ РФ. Формула расчета выглядит следующим образом:

$$r = r_{base} + (r_{key} - 10\%),$$

где r – итоговая ставка для заемщика, r_{base} – льготная базовая ставка (3% для технологических компаний и 5% для остальных), r_{key} – ключевая ставка ЦБ РФ [7].

Таблица 2

Характеристика синдицированного кредитования и проектного финансирования

Характеристика	Проектное финансирование (Фабрика)	Синдицированный кредит
Срок	До 20 лет	3-7 лет
Участие государства	Субсидирование ставки (ВЭБ.РФ)	Обычно отсутствует
Основная цель	Гринфилд-проекты, инфраструктура	Рефинансирование, оборотный капитал
Защита от ставок	Встроена через механизмы господдержки	Через использование флоатеров или хеджирование

При текущей среднегодовой ключевой ставке 14%, технологическая компания платит за кредит всего 7% годовых, что в два раза ниже рыночных уровней. Это создает мощный стимул для компаний получать статус «технологических» или «малых технологических» (для которых порог дохода составляет до 4 млрд рублей в год). Важным требованием программы остается целевое использование: в течение трех лет не менее 50% площади объекта должно быть задействовано под производство [7].

Длительный период жесткой денежно-кредитной политики детерминировал структурный сдвиг в долговых стратегиях корпораций. Компании предпочитают не фиксировать высокую стоимость долга на длительный срок, ожидая дальнейшего смягчения ДКП в 2027–2028 годах (до 8,9–10,3% по прогнозам ЦБ) [1]. Среди наиболее популярных бенчмарков для флотеров в 2026 году – ключевая ставка ЦБ или ставка RUONIA с определенным спредом. Например, надежные эмитенты уровня «Сибур Холдинг» или «Россети» размещают облигации со спредом 2,1–2,9% к ключевой ставке [7, 8].

В 2026 году финансовые директора российских компаний сталкиваются с необходимостью ювелирной настройки долгового портфеля. Банковское кредитование остается более гибким инструментом (возможность досрочного погашения, выборки траншами), но публичный долговой рынок (облигации) предлагает более значительные объемы и диверсификацию базы инвесторов.

Рынок корпоративных облигаций к 2026 году демонстрирует высокие темпы роста. По состоянию на март текущего года сектор цифровых финансовых активов (ЦФА) демонстрирует уверенный рост: объем находящихся в обращении инструментов достиг 149 млрд руб. (всего 1080 активных выпусков). Если рассматривать общую историю рынка, то суммарный объем эмиссий к марту составил 1,9 трлн руб. Примечательно, что общее число выпусков увеличилось до 3194 ед. – это фактически трехкратный рост по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

При этом квазиоблигационные ЦФА формируют подавляющую долю рынка. К марту количество эмитентов выросло до 402. Для сравнения: на конец 2025 года эмитентов было 375. Доля эмитентов ЦФА, не выпускавших облигации осталась рав-

ной приблизительно 70% [9]. Приток частных инвесторов, ищущих доходность выше депозитов, позволяет компаниям даже со средним кредитным рейтингом («ruBBB» – «ruA») успешно размещать выпуски. Стратегия 2026 года заключается в использовании банковских кредитов как «моста» для финансирования текущей деятельности с последующим рефинансированием в публичные облигации при благоприятной рыночной конъюнктуре.

Рынок цифровых финансовых активов (ЦФА) к 2026 году сформировался как комплементарный сегмент финансового рынка. Рост объема рынка (с прогнозом достижения 1,5 трлн руб. к концу года) обусловлен высокой операционной скоростью выпуска инструментов за счет упрощенной процедуры регистрации на платформах операторов информационных систем. ЦФА выступают инструментом управления краткосрочной ликвидностью и токенизации дебиторской задолженности. Однако развитие сегмента сопровождается ростом кредитных рисков, что требует обязательного наличия публичного кредитного рейтинга у эмитентов для участия в сделках с институциональными инвесторами [9, 10].

Основные сценарии использования ЦФА корпорациями в 2026 году:

1. Управление краткосрочной ликвидностью: выпуск токенизированных долговых обязательств на срок от 1 дня до 1 месяца (60% рынка ЦФА составляют краткосрочные инструменты) [11];
2. Токенизация дебиторской задолженности: продажа будущих поступлений от надежных контрагентов для мгновенного получения оборотных средств (аналог цифрового факторинга);
3. Гибридные инструменты: ЦФА, доходность которых привязана к стоимости золота, нефти или других биржевых товаров, что позволяет компаниям хеджировать свои сырьевые риски одновременно с привлечением финансирования.

Однако рост рынка несет и риски: в 2026 году ожидается до 25 дефолтов в сегменте ЦФА, преимущественно среди компаний, не имеющих публичных кредитных рейтингов [9]. Это заставляет крупных игроков переходить к работе только с рейтингованными эмитентами.

В условиях 2026 г. риск-менеджмент сместился из области «контроля лимитов» в область «активного управления сценари-

ями». Компании страхуются от изменений процентных ставок через процентные свопы и опционы. В условиях, когда разница между прогнозом и реальностью может составлять 2–3 процентных пункта, инструменты ПФИ (производных финансовых инструментов) стали обязательной частью казначейской политики [12].

Важным аспектом стал учет «регуляторного риска». ЦБ РФ активно использует макропруденциальные надбавки, что может мгновенно сделать определенные виды кредитов дороже для банков, а значит – и для заемщиков. В ответ корпорации стремятся диверсифицировать структуру владения и прозрачность отчетности, чтобы соответствовать критериям «структурной адаптации».

Российский ESG-стандарт к 2026 году окончательно приобрел национальную специфику. Если раньше акцент делался на экологии (E), то теперь на первый план вышли компоненты Social (S) и Governance (G) в контексте технологического суверенитета.

При получении банковских лимитов корпорации оцениваются по:

- Социальному вкладу: участие в программах переобучения кадров для нужд импортозамещения, поддержка территорий присутствия;
- Технологическому суверенитету: доля использования отечественного ПО и оборудования в инвестиционных проектах. Компании, входящие в реестры Минпромторга как производители критической продукции, получают дисконт к процентной ставке в рамках стимулирующего регулирования ЦБ [2].

ESG-рэнкинги компаний, такие как выпускаемые агентством RAEX (145 компаний в списке на конец 2025 года), стали важным ориентиром для банков при распределении лимитов [13]. Высокий ESG-рейтинг сегодня – это не вопрос имиджа, а инструмент снижения стоимости фондирования.

Заключение

Трансформация, наблюдаемая в 2026 г., закладывает фундамент для нового цикла экономического роста. Ожидается, что к 2030 году банковская система и реальный сектор будут связаны единой цифровой средой на базе цифрового рубля и смарт-контрактов. Роль банков как «финансовых посредников» будет снижаться в пользу их роли как «технологических и аналитических хабов».

Прогноз на 2027–2028 годы предполагает постепенное снижение ключевой ставки до уровня 8,9–10,3%, что откроет окно возможностей для рефинансирования накопленного «дорогого» долга. Однако тесная связь между доступом к капиталу и государственными приоритетами (технологический суверенитет) сохранится на десятилетия.

Резюмируя выше сказанное, для российских корпораций в 2026 году «кредитный маневр» означает отказ от статичных моделей финансирования. Гибкость стратегии проявляется в:

1. Мультиинструментальности: одновременное использование банковских кредитов, облигаций-флоатеров, ЦФА и программ господдержки;
2. Технологичности: использование банковских экосистем для оптимизации внутренних бизнес-процессов;
3. Адаптивности: готовность быстро менять структуру долгового портфеля в ответ на сигналы регулятора.

Выживание и успех корпорации в условиях трансформации банковской системы напрямую зависят от скорости интеграции новых инструментов (цифровой рубль, ЦФА) и соответствия национальным целям развития. Банковский сектор 2026 года готов предоставлять ресурсы, но цена и доступность этих ресурсов теперь неразрывно связаны с эффективностью и технологичностью самого бизнеса.

Библиографический список

1. Статистический бюллетень Банка России №3 (394) 2026 // Банк России. URL: <https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59824/Bbs2603r.pdf> (дата обращения: 15.02.2026).
2. Меры поддержки банков в 2026 году: временное продление и интеграция в регулирование // Банк России. URL: https://cbr.ru/press/pr/?file=639002647276728259BANK_SECTOR.htm (дата обращения: 12.02.2026).
3. Казначейство России заявило о готовности к приему платежей в цифровых рублях // ComNews. URL: <https://www.comnews.ru/content/244066/2026-03-04/2026-w10/1009/kaznacheystvo-rossii-zayavilo-ogotovnosti-k-priemu-platezhey-cifrovyykh-rublyakh> (дата обращения: 15.02.2026).

4. Федеральный закон от 23.07.2025 г. № 248-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Kremlin.ru. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52201> (дата обращения: 17.02.2026).
5. Банк России расширил возможности для расчета цифровыми рублями для бизнеса // Риа Новости. URL: <https://ria.ru/20260407/ekonomika-2085673423.html> (дата обращения: 15.02.2026).
6. Встреча Михаила Мишустина с председателем государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» Игорем Шуваловым // Правительство России. URL: <http://government.ru/news/57702/> (дата обращения: 15.02.2026).
7. Постановление Правительства РФ от 06.09.2022 № 1570 «Об утверждении Правил предоставления субсидий на приобретение объектов недвижимости для промышленного производства» // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/143173/> (дата обращения: 19.02.2026).
8. Обзор финансовой стабильности за II–III кварталы 2025 года // Банк России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59419/2q_3q_2025.pdf (дата обращения: 25.02.2026).
9. Рынок цифровых финансовых активов в России: итоги марта 2026 года // Информационное агентство Cbonds. URL: <https://cbonds.ru/news/3860149/> (дата обращения: 15.02.2026).
10. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов // Банк России. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/155957/onrfr_2024-26.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
11. Российский рынок ЦФА кратно вырос и продолжит рост в 2026 г. // ComNews. URL: <https://www.comnews.ru/content/242931/2025-12-12/2025-w50/1008/rossiyskiy-rynok-cfa-kratno-vyros-i-prodolzhit-rost-2026-g> (дата обращения: 15.02.2026).
12. Самойлов Н. К. Классификация финансовых рисков: анализ и эффективное управление // Modern Economy Success. 2024. № 6. С. 89–95.
13. RAEX публикует итоговый ESG-рэнкинг 2025 года // Рейтинговое агентство RAEX. URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/esg_ranking_final_2025/ (дата обращения: 17.02.2026).



В. А. Гневашева ORCID ID 0000-0002-3596-661X

Московский государственный институт международных отношений
(университет) МИД Российской Федерации, Москва, Россия;
Московский международный университет, Москва, Россия,
e-mail: vera_cos@rambler.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКОЙ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА

Ключевые слова: рынок труда, управление подготовкой кадров, структурная безработица, неформальная занятость, региональная дифференциация, компетенции.

В статье исследуется проблема дефицита управленческих решений в системе подготовки кадров в условиях структурной трансформации рынка труда. Актуальность работы обусловлена разрывом между образовательными программами и реальным спросом на компетенции, усугубляемым отсутствием оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и трудовой миграции. Цель исследования – обосновать необходимость перехода к прогноз-ориентированному управлению и разработать архитектуру системы оперативного мониторинга микроданных для точного прогнозирования кадровых дефицитов и объективной оценки инвестиций в образование. В результате анализа выявлены ключевые институциональные, технологические и нормативные барьеры, препятствующие использованию детализированных данных в образовательной политике. Научная новизна заключается в разработке концепции Федеральной интегрированной системы мониторинга рынка труда и образовательных траекторий, объединяющей административные реестры, цифровые следы и лонгитюдные панели. В отличие от существующих исследований, опирающихся на агрегированную статистику с существенным временным лагом, предлагаемый подход обеспечивает переход от реактивного администрирования к проактивному управлению человеческим капиталом на основе предиктивной аналитики. Практическая значимость работы состоит в формировании методических рекомендаций по синхронизации контрольных цифр приема с динамикой спроса и внедрению адресного финансирования образовательных программ с доказанной эффективностью.

V. A. Gnevasheva ORCID ID 0000-0002-3596-661X

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry
of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia;
Moscow International University, Moscow, Russia, e-mail: vera_cos@rambler.ru

PERSONNEL TRAINING MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF LABOR MARKET TRANSFORMATION

Keywords: labor market, personnel training management, structural unemployment, informal employment, regional differentiation, competencies.

The article examines the problem of the shortage of managerial decisions in the personnel training system in the context of the structural transformation of the labor market. The relevance of the work is due to the gap between educational programs and the real demand for competencies, compounded by the lack of operational monitoring of microdata on employment, wages and labor migration. The purpose of the study is to substantiate the need for a transition to forecast-oriented management and to develop an architecture for an operational microdata monitoring system for accurate forecasting of personnel shortages and an objective assessment of return on investment in education. As a result of the analysis, key institutional, technological and regulatory barriers preventing the use of detailed data in educational policy have been identified. The scientific novelty lies in the development of the concept of a Federal integrated System for monitoring the Labor Market and educational trajectories, combining administrative registers, digital footprints and longitudinal panels. Unlike existing studies based on aggregated statistics with a significant time lag, the proposed approach provides a transition from reactive administration to proactive human capital management based on predictive analytics. The practical significance of the work consists in the formation of methodological recommendations for synchronizing admission control figures with demand dynamics and the introduction of targeted financing of educational programs with proven effectiveness.

Введение

Современный рынок труда находится в состоянии глубокой структурной трансформации, обусловленной технологическими сдвигами, изменением демографической структуры, ростом межрегиональной мобильности и усилением поляризации доходов. В этих условиях управление подготовкой кадров перестаёт быть исключительно функцией образовательных учреждений и становится стратегическим инструментом сбалансированного экономического развития. На основе анализа материалов официальной статистики (выборочные обследования рабочей силы, данные о распределении заработной платы, структуре занятости и миграции) можно выделить устойчивые тренды, требующие системного ответа со стороны управленческих и образовательных институтов.

Обоснование перехода от реактивного администрирования в сфере образования к проактивному, что позволит снизить структурную безработицу, минимизировать региональные диспропорции и обеспечить устойчивый рост производительности труда в условиях цифровой трансформации экономики.

В статье рассматриваются проблемы и перспективы управления подготовкой кадров в условиях структурной трансформации рынка труда. На основе анализа выборочных обследований рабочей силы и статистических данных о занятости, безработице, оплате труда и неформальной занятости выявляются ключевые диспропорции, определяющие спрос на компетенции. Обосновывается необходимость перехода от унифицированной модели образования к адресному, прогноз-ориентированному и гибкому управлению подготовкой кадров, интегрированному с региональными и отраслевыми приоритетами. Научная новизна заключается в систематизации структурных диспропорций современного российского рынка труда и обосновании перехода к прогноз-ориентированному, data-driven управлению с учётом неформального сектора и межрегиональной мобильности. Практическая значимость состоит в разработке институциональных инструментов (ЦОПП, цифровые профили, наблюдательные советы, процедуры признания неформального опыта), которые могут быть внедрены в региональную кадровую политику. Результаты исследования формируют мето-

дологическую основу для разработки стратегий устойчивого развития человеческого капитала в условиях макроэкономической неопределённости.

Современный рынок труда находится в состоянии глубокой структурной перестройки, обусловленной конвергенцией технологических, демографических и институциональных факторов. Пандемийный шок 2020–2022 гг. выступил катализатором процессов, которые формировались в течение предыдущего десятилетия: ускоренная цифровизация, размывание границ рабочего времени и пространства, рост проектной и платформенной занятости, а также обострение демографического дисбаланса. В этих условиях управление человеческим капиталом перестаёт быть вспомогательной функцией и становится стратегическим императивом экономической устойчивости. Цель настоящего анализа – систематизировать основные драйверы трансформации рынка труда, оценить их влияние на структуру занятости и сформулировать научно обоснованные ориентиры для адаптации образовательных, корпоративных и государственных институтов.

Драйверы структурной трансформации

1. Технологическое ускорение и автоматизация. Внедрение искусственного интеллекта, роботизации процессов и облачных платформ меняет архитектуру трудовых функций. Рутинные операции систематически делегируются алгоритмам, тогда как растёт спрос на когнитивные, креативные и междисциплинарные компетенции. По данным международных исследований, к 2030 г. до 30% рабочих часов в развитых экономиках могут быть автоматизированы, что потребует масштабной переквалификации рабочей силы.

2. Демографические сдвиги и региональная асимметрия. Сокращение доли молодёжи (в РФ группа 14–35 лет составляет около 25,9% населения с устойчивым трендом на снижение), старение трудоспособного населения и концентрация высокопроизводительных рабочих мест в крупных агломерациях формируют фундаментальный дисбаланс между географией предложения труда и локализацией спроса. Уровень безработицы в отдельных субъектах варьируется от 1,4% до 27%, что указывает на необходимость адресной региональной кадровой политики.

3. Трансформация трудовых отношений. Границы между наёмным трудом, самозанятостью и предпринимательством размываются. Доля самозанятых и лиц, работающих по срочным или проектным договорам, демонстрирует устойчивый рост. Параллельно сохраняется значительный удельный вес неформальной занятости (15–20% рабочей силы, в отдельных отраслях – существенно выше), что создаёт барьеры для признания компетенций, снижения производительности и ограничения социальной мобильности.

Анализ фиксирует несколько системных противоречий, требующих институционального ответа:

- Компетенционный разрыв. Образовательные программы часто отстают от динамики отраслевого спроса, что приводит к перепроизводству одних квалификаций при остром дефиците других. Работодатели всё чаще указывают на нехватку не только технических навыков, но и «гибких» компетенций: адаптивного мышления, кросс-функциональной коммуникации, цифровой этики и эмоционального интеллекта.

- Дефицит прогнозных инструментов. Отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате, внутренней и межрегиональной миграции затрудняет предиктивное планирование кадровых потребностей и оценку отдачи от инвестиций в обучение.

- Институциональное отставание. Трудовое законодательство и системы социальной защиты не в полной мере учитывают специфику гибридной, платформенной и проектной занятости, что повышает риски прекаризации и снижает уровень доверия к формальным институтам рынка труда.

Стратегические императивы адаптации

1. Для системы образования: переход от дисциплинарной к компетенционной модели; внедрение модульных программ, микроквалификаций и процедур признания неформального обучения (RPL); развитие дуального образования и проектных стажировок; интеграция lifelong learning в карьерные траектории.

2. Для бизнеса: формирование внутренних рынков талантов, внедрение AI-инструментов в сфере труда, развитие корпоративных университетов, ориентированных на непрерывное развитие навыков, ин-

вестиции в психосоциальное благополучие и гибкие форматы занятости.

3. Для государства и регуляторов: создание национальных и региональных центров исследования рынка труда на основе больших данных; модернизация трудового законодательства с учётом новых форм занятости; развитие сети центров опережающей профессиональной подготовки (ЦОПП), привязанных к отраслевым кластерам; формирование наблюдательных советов по кадрам с полномочиями корректировать контрольные цифры приёма на основе актуальной статистики.

Трансформация рынка труда носит необратимый и многомерный характер. Её успешное освоение требует отказа от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не административной процедурой, а стратегическим ресурсом конкурентоспособности, требующим синхронизации образовательной политики, корпоративных практик и регуляторных механизмов.

Цель работы – комплексно проанализировать структурные диспропорции современного рынка труда и обосновать необходимость перехода от унифицированной модели управления подготовкой кадров к адресной, прогноз-ориентированной и гибкой системе, интегрированной с региональными и отраслевыми приоритетами.

Материалы и методы исследования

Современный рынок труда Российской Федерации находится в состоянии глубокой структурной трансформации, обусловленной технологическими сдвигами, изменением демографической структуры, ростом межрегиональной мобильности и усилением поляризации доходов. В этих условиях управление подготовкой кадров перестаёт быть исключительно функцией образовательных учреждений и становится стратегическим инструментом сбалансированного экономического развития. На основе анализа материалов официальной статистики (выборочные обследования рабочей силы, данные о распределении заработной платы, структуре занятости и миграции) можно выделить устойчивые тренды, требующие системного ответа со стороны управленческих и образовательных институтов.

Анализ научных источников демонстрирует комплексный подход к исследованию трансформации рынка труда и системы подготовки кадров. Андреева Е.Л. [1] констатирует, что дефицит кадров становится структурным фактором, требующим пересмотра традиционных моделей занятости и мотивации. Петрученко Т.В. [2] подчёркивает, что в условиях неопределённости кадровый дефицит усиливает необходимость адаптивных стратегий управления человеческим капиталом. Никольский Я.А. [3] анализирует трансформацию систем мотивации, указывая на связь между дефицитом персонала и пересмотром стимулирующих механизмов в компаниях. Кутаев Ш.К. и Кудяева З.Т. [4] обосновывают необходимость учёта региональной специфики при формировании кадровых компетенций. Сайфуллина Л.Д. [5] рассматривает управление человеческими ресурсами через призму региональных диспропорций рынка труда. Карпенко С.С. и Литвинов В.Г. [6], Коноплянский Д.А. [7], Литвинова О.И. и Успенская М.Е. [8] посвящены модернизации образовательных траекторий: вузы и учреждения СПО вынуждены оперативно синхронизировать учебные программы с реальным спросом, делая акцент на цифровых компетенциях. Измайлов А.М. [9] и Калмыкова И.Ю. [10] демонстрируют отраслевую специфику – от фармацевтики до государственного управления, подчёркивая роль НИОКР и цифровизации в повышении конкурентоспособности выпускников. Гарник С.В. [11] адаптирует эти подходы к специфике подготовки кадров для силовых структур. Доброхотова Е.Н. [12] и Белых Я.А. [13] завершают обзор анализом регуляторных механизмов и влияния цифровой трансформации на концепцию занятости, формируя методологическую основу для стратегий устойчивого развития человеческого капитала.

Выявленные тренды диктуют необходимость переосмысления управленческих подходов к подготовке кадров:

- устаревание экстенсивной модели. Массовый выпуск специалистов без привязки к регионально-отраслевым картам спроса приводит к дисбалансу: перепроизводство одних компетенций при остром дефиците других.

- игнорирование неформального опыта. Традиционные системы квалификации не учитывают навыки, полученные в неформальном секторе,

что консервирует низкую производительность труда и ограничивает социальную мобильность.

- слабая интеграция образования. Статистика показывает, что наиболее устойчивые позиции занимают работники со стажем 10+ лет, однако технологическая динамика требует постоянного обновления навыков. Управление подготовкой должно смещаться с «первоначального образования» на «непрерывное развитие компетенций».

- дефицит решений на основе данных. Отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и миграции затрудняет прогнозирование дефицитов и оценку эффективности образовательных программ.

Эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [14].

Анализ материалов статистического наблюдения фиксирует несколько устойчивых структурных особенностей, напрямую влияющих на спрос и предложение компетенций.

Масштабы неформальной занятости. По оценкам обследований, в неформальном секторе занято 15–20% рабочей силы, а в строительстве, розничной торговле и сельском хозяйстве эти показатели существенно выше. Неформальные практики искажают статистическую картину, снижают эффективность традиционных программ переподготовки и создают барьеры для признания компетенций, накопленных вне формального сектора.

Межрегиональная трудовая миграция. Значительная доля работников выезжает за пределы субъектов проживания, концентрируясь в строительстве (23,4%), торговле (14,9%), транспорте (13,9%) и добывающей промышленности. Это формирует спрос на модульные, кросс-регионально признаваемые программы обучения и сертификации навыков.

Выявленные тренды диктуют необходимость переосмысления управленческих подходов к подготовке кадров. Во-первых, устаревает экстенсивная модель: массовый выпуск специалистов без привязки к регионально-отраслевым картам спроса приводит к дисбалансу – перепроизводу одних компетенций при остром дефиците других. Во-вторых, игнорируется неформальный опыт: традиционные системы квалификации не учитывают навыки, полученные в неформальном секторе,

мальном секторе, что консервирует низкую производительность труда и ограничивает социальную мобильность. В-третьих, сохраняется слабая интеграция образования: статистика показывает, что наиболее устойчивые позиции занимают работники со стажем 10+ лет, однако технологическая динамика требует постоянного обновления навыков. Управление подготовкой должно смещаться с «первоначального образования» на «непрерывное развитие компетенций». В-четвёртых, фиксируется дефицит решений на основе данных: отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и миграции затрудняет прогнозирование дефицитов и оценку эффективности образовательных программ.

На основе анализа материалов можно сформулировать следующие приоритетные направления управления подготовкой кадров:

1. Регионально-отраслевая адресность. Программы обучения должны синхронизироваться с картами спроса на компетенции в конкретных субъектах РФ. Для регионов с высокой долей межрегиональной миграции целесообразно внедрение модульных программ, признаваемых работодателями разных территорий, и развитие сетевых форм взаимодействия колледжей, вузов и предприятий.

2. Интеграция молодежи в рынок труда. Высокий уровень безработицы среди лиц 15–29 лет требует усиления дуального обучения, оплачиваемых стажировок, программ наставничества и проектной деятельности. Образовательные организации должны перейти от дисциплинарного подхода к компетенционному, формируя навыки работы с данными, цифровой грамотности и адаптивного поведения.

3. Легализация и апскиллинг неформального сектора. Внедрение коротких сертификационных программ, микроквалификаций и процедур признания значимости образования позволит перевести работников неформального сектора в легальное поле, обеспечить им доступ к социальным гарантиям и повысить производительность труда в ключевых отраслях.

4. Корпоративное софинансирование и микрокредитование. Управление подготовкой должно включать стимулирующие механизмы: налоговые вычеты для предприятий, инвестирующих в переподготовку, систему образовательных микрокредитов для

специалистов и развитие корпоративных университетов, ориентированных на конкретные технологические цепочки.

5. Цифровизация управления человеческим капиталом. Использование микроданных обследований рабочей силы, мониторинга децильных коэффициентов и карт межрегиональной миграции позволяет прогнозировать дефициты компетенций, корректировать контрольные цифры приёма в реальном времени и оценивать эффективность образовательных программ через призму трудоустройства и роста заработной платы выпускников.

Для перехода к новой модели управления подготовкой кадров необходима координация на уровне федеральных и региональных органов власти, образовательных организаций и бизнес-ассоциаций.

Трансформация рынка труда, фиксируемая статистическими наблюдениями, предъявляет новые требования к системе управления подготовкой кадров. Отказ от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений позволит не только снизить структурную безработицу и региональные диспропорции, но и обеспечить устойчивый рост производительности труда. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не вспомогательной функцией, а стратегическим императивом экономического развития, требующим синхронизации образовательной политики, регуляторных мер и бизнес-стратегий. Только интеграция статистического мониторинга, прогноз-ориентированного планирования и практико-ориентированного обучения позволит превратить вызовы трансформации рынка труда в драйверы долгосрочного конкурентного преимущества.

Перспективы дальнейших исследований связаны с лонгитюдным отслеживанием карьерных траекторий выпускников онлайн- и гибридных программ, оценкой эффективности ИИ-ассистентов в персонализации обучения без ущерба для социального компонента, а также с кросс-культурным сравнением адаптационных стратегий в разных образовательных системах.

Стратегические ориентиры управления подготовкой кадров

На основе анализа материалов можно сформулировать следующие приоритетные направления.

Регионально-отраслевая адресность. Программы обучения должны синхронизироваться с картами спроса на компетенции в конкретных субъектах РФ. Для регионов с высокой долей межрегиональной миграции целесообразно внедрение модульных программ, признаваемых работодателями разных территорий, и развитие сетевых форм взаимодействия колледжей, вузов и предприятий.

Интеграция молодежи в рынок труда. Высокий уровень безработицы среди лиц 15–29 лет требует усиления дуального обучения, оплачиваемых стажировок, программ наставничества и проектной деятельности. Образовательные организации должны перейти от дисциплинарного подхода к компетенционному, формируя навыки работы с данными, цифровой грамотности и адаптивного поведения.

Легализация и апскиллинг неформального сектора. Внедрение коротких сертификационных программ, микроквалификаций и процедур признания значимости образования позволит перевести работников неформального сектора в легальное поле, обеспечить им доступ к социальным гарантиям и повысить производительность труда в ключевых отраслях.

Корпоративное финансирование и микрокредитование. Управление подготовкой должно включать стимулирующие механизмы: налоговые вычеты для предприятий, инвестирующих в переподготовку, систему образовательных микрокредитов для mid-career специалистов и развитие корпоративных университетов, ориентированных на конкретные технологические цепочки.

Цифровизация управления человеческим капиталом. Использование микроданных обследований рабочей силы, мониторинга децильных коэффициентов и карт межрегиональной миграции позволяет прогнозировать дефициты компетенций, корректировать контрольные цифры приема в реальном времени и оценивать эффективность образовательных программ через призму трудоустройства и роста заработной платы выпускников.

Институциональные механизмы реализации

Для перехода к новой модели управления подготовкой кадров необходима координация на уровне федеральных и региональных органов власти, образовательных орга-

низаций и бизнес-ассоциаций. Ключевыми инструментами выступают:

- развитие сети центров опережающей профессиональной подготовки с привязкой к кластерам экономической занятости;
- внедрение отраслевых квалификационных стандартов, верифицированных работодателями и обновляемых не реже раза в 2 года;
- создание единого цифрового профиля компетенций работника, интегрированного с государственными порталами занятости и образовательными платформами;
- формирование региональных наблюдательных советов по кадрам, наделенных полномочиями корректировать контрольные цифры приема и утверждать программы переподготовки на основе актуальных данных статистики.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты структурно-статистического анализа и сравнительной оценки регионально-отраслевых диспропорций свидетельствуют о наличии устойчивых закономерностей в функционировании системы профессиональной подготовки кадров. В контексте сопоставления эмпирических данных с теоретическими положениями современной литературы выявляется ограниченность традиционных моделей, редуцирующих процесс формирования профессиональных компетенций к линейной траектории с доминированием образовательных организаций в качестве исключительного субъекта. Напротив, наблюдаемые эмпирические тенденции обосновывают необходимость перехода к сетевому взаимодействию между образовательными учреждениями, предприятиями-работодателями и органами государственного управления на региональном уровне. Указанная парадигма коррелирует с современными концепциями дуального образования, однако её институционализация характеризуется фрагментарностью и высокой зависимостью от специфических региональных институциональных условий.

Интеграция управленческих решений, базирующихся на выявленных эмпирических закономерностях, позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, в условиях высокой волатильности отраслевого спроса централизованные модели управления профессиональной подготовкой

демонстрируют снижение эффективности. Во-вторых, региональная дифференциация качества подготовки кадров детерминирована преимущественно не дефицитом финансовых ресурсов, а отсутствием эффективных координационных платформ, обеспечивающих конвергенцию интересов образовательного, корпоративного и государственного секторов. В-третьих, цифровизация систем мониторинга трудовых компетенций обладает потенциалом минимизации временного лага между трансформацией рыночной конъюнктуры и актуализацией образовательных программ, однако её внедрение сопряжено с необходимостью преодоления нормативно-правовых ограничений и обеспечения соответствия стандартам защиты персональных данных.

Сформулированные положения находятся в согласии с результатами международных исследований, акцентирующих значимость гибких образовательных траекторий, при этом адаптированы к специфике российской институциональной архитектуры. Выявленные методологические ограничения, обусловленные временным лагом официальной статистики, неполнотой данных о неформальном секторе занятости и зависимостью отдельных индикаторов от субъективных оценок респондентов, не нивелируют достоверность установленных тенденций, однако обосновывают целесообразность применения смешанных исследовательских дизай-

нов в перспективных работах. Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую верификацию выдвинутых гипотез на репрезентативной выборке регионов и отраслей, а также разработку прикладных рекомендаций по имплементации адаптивных моделей управления профессиональной подготовкой кадров.

Заключение

Трансформация рынка труда, фиксируемая статистическими наблюдениями, предъявляет новые требования к системе управления подготовкой кадров. Отказ от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений позволит не только снизить структурную безработицу и региональные диспропорции, но и обеспечить устойчивый рост производительности труда. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не вспомогательной функцией, а стратегическим императивом экономического развития, требующим синхронизации образовательной политики, регуляторных мер и бизнес-стратегий. Только интеграция статистического мониторинга, прогноз-ориентированного планирования и практико-ориентированного обучения позволит превратить вызовы трансформации рынка труда в драйверы долгосрочного конкурентного преимущества.

Библиографический список

1. Андреева Е. Л. Трансформация рынка труда и занятости населения в условиях дефицита кадров // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 67. С. 138–150. <https://doi.org/10.17223/19988648/67/8>.
2. Петроченко Т. В. Влияние дефицита кадров на современный рынок труда в условиях неопределённости // Экономическая среда. 2023. № 3 (45). С. 61–69. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/61-69>.
3. Никольский Я. А. Трансформация системы мотивации в современных компаниях с учетом дефицита кадров на российском рынке труда // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 69–76. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.09.27>. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75106466> (дата обращения: 15.02.2026).
4. Кутаев Ш. К., Кудяева З. Т. Рынок труда и компетенции кадров в условиях трансформации региональной экономики // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4 (141). С. 391–397. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.071>.
5. Сайфуллина Л. Д. Управление человеческими ресурсами в условиях трансформации регионального рынка труда // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17. № 4 (72). С. 115–125. <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-4/115-125>.
6. Карпенко С. С., Литвинов В. Г. Подготовка высококвалифицированных кадров для современного рынка труда // Приложение к журналу «Среднее профессиональное образование». 2022. № 10. С. 104–115. EDN: JHYXUM. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49810540> (дата обращения: 15.02.2026).

7. Коноплянский Д. А. Дорожная карта формирования конкурентоспособности выпускников вуза в условиях трансформации современного рынка труда // Высшее образование сегодня. 2025. № 6. С. 47–54. <https://doi.org/10.18137/RNU.HET.25.06.P.047>.
8. Литвинова О. И., Успенская М. Е. Подготовка кадров для туристической индустрии в системе высшего образования города Москвы: современное состояние, востребованность на рынке труда // Научный вестник МГУСиТ: спорт, туризм, гостеприимство. 2024. № 2 (80). С. 12–30. EDN: RXZIRQ.
9. Измайлов А. М. К вопросу о роли НИОКР в подготовке кадров для современной фармацевтической промышленности в условиях цифровой трансформации // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 112–120. https://doi.org/10.47629/2074-9201_2025_4_112_120.
10. Калмыкова И. Ю. Качество подготовки кадров для системы государственного управления в условиях цифровой трансформации и роста ограниченности трудовых ресурсов // Ученые записки. 2022. № 2 (42). С. 239–242. EDN: HCPGHA. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48700265>
11. Гарник С. В. Подготовка кадров для органов внутренних дел Российской Федерации в условиях современных социальных трансформаций // Прикладная психология и педагогика. 2022. Т. 7. № 4. С. 2–9. <https://doi.org/10.12737/2500-0543-2022-7-4-2-9>.
12. Доброхотова Е. Н. Поиск универсальных моделей регулирования труда в условиях трансформации рынка труда в рынок занятости // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. 2023. № 4 (26). С. 124–128. EDN: NJZMCJ.
13. Белых Я. А. Цифровая трансформация и её влияние на концепцию занятости населения в условиях современного рынка труда // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 109–113. EDN: NJZMCJ.
14. Официальная статистика Росстат. Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf> (дата обращения: 15.02.2026).

УДК 338.43(470.62)



CC BY 4.0

К. Н. Горпинченко

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», Краснодар, Россия

П. А. Емельянова

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», Краснодар, Россия, e-mail: polina.emelyanova_7@mail.ru

К. М. Ваккер

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», Краснодар, Россия

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ В ОТРАСЛЯХ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА (КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ)

Ключевые слова: инвестиции, сельское хозяйство, Краснодарский край, статистический анализ, прогнозирование, модель Хольта.

Представлен статистический анализ инвестиционной активности в сельском хозяйстве Краснодарского края за 2019–2024 гг. Объем инвестиций в основной капитал отрасли рост более чем в 2,0 раза, при среднегодовом темпе прироста 14,6%. Выявлено, что структура источников финансирования претерпела существенные изменения. Так, доля собственных средств сельскохозяйственных организаций сократилась на 10 процентных пунктов, тогда как удельный вес кредитных ресурсов увеличился до 42%, а бюджетного финансирования – до 23%. На основе эконометрического моделирования (адаптивной модели Хольта) построен краткосрочный прогноз инвестиционной активности до 2026 г., учитывающий инерционность инвестиционных процессов. Результаты анализа подтверждают высокую инвестиционную активность в АПК края, обусловленную реализацией крупных проектов и мерами господдержки. Установлена корреляция инвестиционной динамики с доступностью кредитных ресурсов и объемом бюджетного финансирования, что обосновывает необходимость сохранения благоприятной макроэкономической конъюнктуры.

K. N. Gorpichenko

I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

P. A. EmelyanovaI.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia,
e-mail: polina.emelyanova_7@mail.ru**K. M. Vakker**

I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

STATISTICAL ANALYSIS AND FORECASTING OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE REGIONAL AGRICULTURAL SECTORS (KRASNODAR TERRITORY)

Keywords: investments, agriculture, Krasnodar Territory, statistical analysis, forecasting, Holt's model.

The article presents a statistical analysis of investment activity in agriculture of the Krasnodar Territory for the period 2019–2024. The volume of investments in fixed capital of the industry increased more than 2.0 times, with an average annual growth rate of 14.6%. It was revealed that the structure of financing sources has undergone significant changes. The share of own funds of agricultural organizations decreased by 10 percentage points, while the share of credit resources increased to 42%, and budget financing – to 23%. Based on econometric modeling (Holt's adaptive model), a short-term forecast of investment activity up to 2026 is constructed, taking into account the inertia of investment processes. The results of the analysis confirm high investment activity in the agro-industrial complex of the region, driven by the implementation of large-scale projects and government support measures. A correlation of investment dynamics with the availability of credit resources and the volume of budget financing is established, which justifies the need to maintain a favorable macroeconomic environment.

Введение

Агропромышленный комплекс является стратегически значимым сектором экономики Краснодарского края, обеспечивающим продовольственную безопасность. Инвестиционная активность в отраслях АПК выступает ключевым индикатором конкурентоспособности [1]. В условиях экономической нестабильности, инвестиционная активность выступает главным драйвером технологической модернизации [2]. Как отмечает И.Г. Ушачев, стратегическое направление обеспечения продовольственной безопасности требует концентрации инвестиционных ресурсов [5]. Необходимость статистического анализа и прогнозирования инвестиционных процессов диктуется потребностью в выявлении тенденций и обосновании управленческих решений.

Цель исследования – проведение комплексного анализа динамики инвестиционной сферы сельского хозяйства Краснодарского края с построением краткосрочного точного прогноза инвестиционной активности на 2025-2026гг.

Материалы и методы исследования

Эмпирической базой послужили данные Краснодарстата и ЕМИСС за 2019-2024 гг. [3,4]. Используются методы анализа рядов динамики, структурно динамические подсчеты, а также адаптивная модель Хольта для прогнозирования. Выбор модели обусловлен наличием устойчивого линейного тренда и отсутствием ярко выраженной сезонности. Параметры модели сглаживания ($\alpha = 0,3$; $\beta = 0,2$) подобраны исходя из минимизации средней абсолютной процентной ошибки (МАРЕ) на ретроспективных данных. Прогнозные интервалы рассчитаны

с использованием средней квадратической ошибки аппроксимации.

Результаты исследования и их обсуждение

Следуя логике данного научного исследования, инверсионные вложения в основной объем капитала выступают материальной основой расширенного воспроизводства и технического перевооружения сельского хозяйства. В условиях высокой степени износа основных фондов в отрасли, анализ инвестиционной активности позволяет оценить реальные возможности перехода к новому технологическому укладу. С макроэкономической точки зрения инвестиции в АПК чувствительны к таким факторам, как уровень ключевой ставки, инфляция, динамика доходности сельхозпроизводства и, что особенно важно для региона, объемы государственной поддержки (например, реализация государственной программы развития сельского хозяйства) [4]. Как подчеркивают Е.И. Семенова и Д.А. Петров, применение эконометрических моделей, в частности модели Хольта, позволяет с высокой точностью описывать процессы в инвестиционной сфере АПК и учитывать долгосрочные тренды развития [6]. В свою очередь, как отмечают В.И. Нечаев и П.В. Михайлушкин, именно инвестиционное обеспечение является ключевым фактором перехода к инновационной модел развития АПК [8]. Анализ данных за 2019-2024 гг. (таблица 1) показывает устойчивый рост инвестиций в основной капитал: с 52 140 млн руб. до 104 180 млн руб., то есть в 2 раза.

Для количественной оценки инвестиционных процессов систематизированы данные Краснодарстата [3] и ЕМИСС [4] за период 2019-2025 гг. (таблица 1).

Таблица 1

Динамика инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Краснодарского края в 2019-2024 гг.

Год	Инвестиции, млн руб.	Темп роста цепной, %.	Темп роста базисный, %	Инвестиции на душу населения, руб./чел.
2019	52140	108,1	100,0	9290
2020	55760	106,9	106,9	9910
2021	68150	122,2	130,7	12130
2022	81320	119,3	156,0	14280
2023	92750	114,1	177,9	16150
2024	104180	112,3	199,8	18050

Источник: составлено и рассчитано по данным Краснодарстата [3] и ЕМИСС [4].

Анализируя данные таблицы 1, можно заметить наращивание объемов капитальных вложений в 2024 г. на 12,3 % (104180 млн руб. за последний год).

Кроме того, за последние шесть лет развития инвестиций в рассматриваемом регионе РФ можно наблюдать увеличение почти в два раза денежных вложений. Размер инвестиций на душу населения Краснодарского края демонстрирует значительное рост, более, чем в 2 раза. При сравнении 2024 г. с 2023 г. рост инвестиций на душу населения составил на 11,8 %.

Таким образом, с 2019 г. по 2024 г. демонстрируется явная положительная динамика, влекущая за собой наращивание инвестиционного потенциала аграрного сектора экономики региона, повышая его конкурентоспособность.

Если сравнивать инвестиционную активность в других отраслях края, то аграрный сектор имеет меньше всего колебаний, что демонстрирует высокую степень адаптации отрасли к внешним факторам. Данное положение обусловлено проведением эффективной государственной политики в сфере поддержки развития агропромышленного комплекса.

На основании выявленных тенденций развития в области финансовых вложений в сельском хозяйстве авторами отмечается следующее – все инвестиционные процессы, связанные с территорией Краснодарского края, создают определенную базу для необходимого усовершенствования отраслей АПК и других крупных проектов (например, сфера растениеводства, животноводства, сфера сельскохозяйственного машиностроения и прочее) [10]. Это, в свою очередь, помогает создавать новые рабочие места для начинающих специалистов, увеличивать технологический потенциал общества и нормализовать динамику развития продовольственной безопасности Краснодарского края по отдельности и Российской Федерации в целом.

Для того, чтобы более детально рассмотреть структуру увеличения финансовых вложений в сферу агропромышленного комплекса Краснодарского края авторами графически показаны данные цифровые показатели на рисунке 1 [3,4]. Анализируя данные рисунка 1, можно отметить, что в 2024 г. доля собственных средств сельскохозяйственных производителей сократилась на 10 п.п., доля кредитных средств

увеличилась на 7 п.п. и составила 42%, а бюджетные средства увеличились до 23%. Указанная тенденция может свидетельствовать о постепенном исчерпании внутренних инвестиционных ресурсов представителей аграрного сектора. Практика статистического анализа подобных структурных сдвигов подробно рассмотрена в работе Н.Н. Семеновой [9].

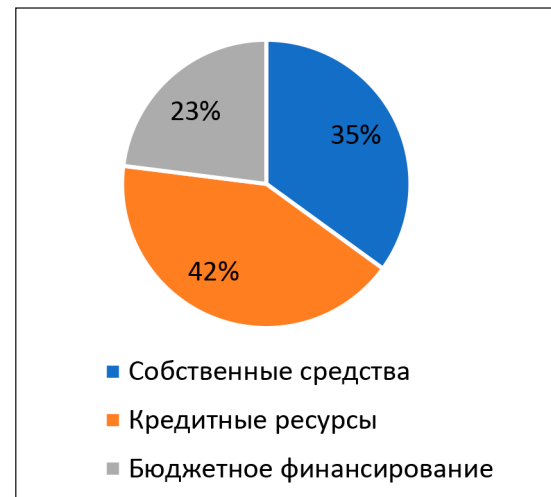


Рис. 1. Структура инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Краснодарского края по источникам финансирования в 2024г., %

Источник: построено авторами на основе цифровых данных ЕМИСС [4]

Увеличение в 2025 г. удельного веса бюджетного финансирования подтверждает слова об эффективности государственной политики по поддержке сельского хозяйства [6]. Как отмечают А.Я. Кибиров и М.А. Соколова, совершенствование механизмов государственной поддержки инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве, включая субсидирование процентных ставок и развитие льготного лизинга, способствует повышению доступности заемных средств для аграриев [7]. С.А. Шарипов также подчеркивает, что современные вызовы требуют адаптации механизмов государственного регулирования инвестиционной деятельности в АПК, что особенно актуально для регионов с высокой долей аграрного сектора, таких как Краснодарский край [10].

Несмотря на наличие макроэкономических колебаний, в том числе повышение ключевой ставки и инфляционные давления, инвестиционная активность в аграрной отрасли характеризовалась меньшей степе-

нию волатильности по сравнению с иными секторами региональной экономики, что свидетельствует о приоритетности государственной поддержки агропромышленного комплекса и устойчивом инвестиционном спросе [5]. Указанные темпы роста стали возможны благодаря внедрению комплексных мер, включая продление программ льготного кредитования, развитие механизмов субсидирования расходов на модернизацию, а также активной реализации политики импортозамещения в сегментах тепличного овощеводства, плодородства и животноводства.

Краснодарский край сохраняет высокие позиции по объемам привлекаемых инвестиций (таблица 2). Так, в 2023 г. объем инвестиций в растениеводство по сравнению с 2019 г. увеличился в 2 раза, а с 2023 г. – на 15,2%. Животноводство демонстрирует структурную стабильность, за весь рассматриваемый период доля животноводства составляет 30 %. Объем инвестиций в животноводство увеличился в 2,2 раза по сравнению с 2019 г.

Доля пищевой переработки в структуре инвестиций в 2024 г. составляет 16 %. Наибольшие темпы роста инвестиций приходится именно в этой подотрасли. Инвестиции увеличились в 2,9 раза по сравнению с начальным годом.

Агропромышленный комплекс региона переходит от традиционной сырьевой моде-

ли к более технологичной системе, ориентированной на глубокую переработку и эффективное использование каждого вложенного рубля.

Учитывая инерционный характер инвестиционного процесса (инвестиции в объекты с длительным сроком окупаемости), для прогнозирования применена адаптивная модель Хольта, которая достаточно точно описывает ряды с линейным трендом [6].

Для построения прогноза инвестиционной активности в сельском хозяйстве Краснодарского края применена адаптивная модель экспоненциального сглаживания Хольта, которая позволяет учитывать, как текущий уровень ряда, так и сложившийся тренд. Выбор данной модели обусловлен наличием устойчивой восходящей тенденции в динамике инвестиций и отсутствием выраженных сезонных колебаний.

По данным 2019-2024 гг. (таблица 1) построена модель Хольта. Параметры: $\alpha = 0,3$; $\beta = 0,2$. MAPE на обучающей выборке = 4,2%, что свидетельствует о высокой точности. Прогноз на 2025-2026 гг. представлен в таблице 3 и на рисунке 2.

Полученные прогнозные значения свидетельствуют о сохранении восходящего тренда инвестиционной активности в сельском хозяйстве Краснодарского края (таблица 2). Согласно модели Хольта, в 2025 г. объем инвестиций может составить порядка 115,6 млрд. руб., а в 2026 г. – 127,5 млрд руб.

Таблица 2

Структура инвестиций в основной капитал по подотраслям сельского хозяйства Краснодарского края [3]

Подотрасль	2019 г.		2023 г.		2024 г.		2024 г. в % (размах) к	
	млн руб.	% к итогу	млн руб.	% к итогу	млн руб.	% к итогу	2019 г.	2023 г.
	Растениеводство (вкл. садоводство)	28677	55,0	51013	55,0	58752	52,0	Увеличение в 2,0 раза
Животноводство	15642	30,0	27825	30,0	34560	30,0	Увеличение в 2,2 раза	124,2
Пищевая переработка (в составе АПК)	6257	12,0	13913	15,0	18432	16,0	Увеличение в 2,9 раза	132,5
Прочее (обслуживание, инфраструктура)	1564	3,0	2783	3,0	3456	3,0	Увеличение в 2,2 раза	124,2
Итого	52140	100,0	95534	100,0	115200	100,0	-	-

Источник: составлено авторами по данным Краснодарстата [3].

Примечание: итог за 2023 г. отличается от таблицы 1 за счет включения инфраструктурных проектов в данной классификации; для прогнозирования использован ряд таблицы 1 как более однородный.

Прогноз инвестиций в основной капитал, млн руб. [3]

Год	Прогноз по модели Хольта, млн руб.	Нижняя граница	Верхняя граница
2025	115632	108 970	122 294
2026	127500	117 316	137 716

Источник: составлено авторами по данным Краснодарстата [3].

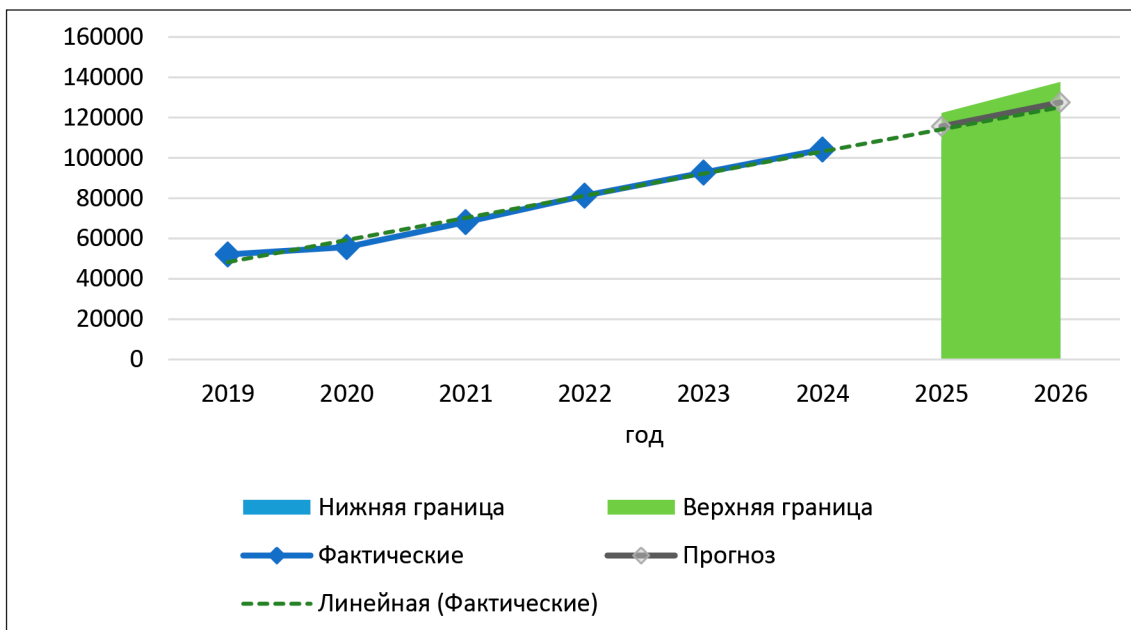


Рис. 2. Динамика фактических и прогнозных значений инвестиций в основной капитал сельского хозяйства Краснодарского края, млн руб.

Примечание: прогноз построен по адаптивной модели Хольта ($\alpha = 0,3; \beta = 0,2$), доверительные интервалы соответствуют 95% уровню

Источник: построено авторами

Среднегодовой темп прироста в прогнозном периоде оценивается на уровне 9,5–10,5 %, что несколько ниже исторического значения (рисунок 2) из-за ужесточения денежно – кредитной политики. Доверительные интервалы прогноза расширяются по мере увеличения горизонта прогнозирования, что отражает рост неопределенности, связанной с возможными изменениями макроэкономической ситуации, ключевой ставки и объемов государственной поддержки АПК.

Для количественной оценки влияния факторов рассчитаны коэффициенты парной корреляции Пирсона:

$$r_{yx_1} = 0,94, r_{yx_2} = 0,89$$

(оба значимы при $p < 0,05$).

Построено уравнение регрессии

$$\hat{y} = 8420 + 1,68x_1 + 1,24x_2, R^2 = 0,92,$$

что подтверждает высокую степень зависимости инвестиционной динамики от доступности кредитных ресурсов и объема бюджетного финансирования.

Для формирования эффективной системы регулирования инвестиционной деятельности субъектов сельского хозяйства, необходимо проведение тщательного анализа факторов, определяющих динамику отрасли (таблица 4)

На основе макроэкономических, технологических, инфраструктурных и государственных условий инвестиционный климат очень плохо развивается из-за высокой ключевой ставки от Центрального банка Российской Федерации (16–21% в 2024–2025 гг.), что в свою очередь, создает сложные обстоятельства для повышения эффективности объектов малого и среднего бизнеса в АПК.

Анализ факторов и перспектив инвестиционной активности в сельском хозяйстве Краснодарского края

Фактор	Ключевые вызовы	Решения	Ожидаемый эффект
Макроэкономические условия	Высокая ключевая ставка (16–21% в 2024–2025 гг.) удорожает кредитные ресурсы, снижая рентабельность инвестпроектов	Развитие программ льготного лизинга через АО «Росагролизинг», расширение механизмов «зонтичных» поручительств	Снижение эффективной стоимости заемного финансирования на 3–5 п.п., повышение доступности кредитов для малых и средних агропредприятий
Технологическая модернизация	Высокий уровень износа техники (по данным Краснодарстата, в отдельных хозяйствах превышает 50%), потребность в импортозамещающем оборудовании	Стимулирование спроса на отечественную технику через Постановление Правительства РФ № 1432 (субсидии производителям), развитие собственной ремонтной базы в крупных агрохолдингах	Рост производительности труда на 15–20%, снижение зависимости от импортных комплектующих и сервисного обслуживания
Инфраструктурные ограничения	Дефицит мощностей по хранению (овощехранилища, фруктохранилища) и первичной переработке, логистические издержки при доставке к портовой инфраструктуре	Реализация инвестпроектов по строительству овощехранилищ и оптово-распределительных центров (ОРЦ) с государственными силами	Снижение потерь продукции при хранении с 15–20% до 5–7%, сглаживание сезонных колебаний ценовых показателей
Государственная поддержка	Сложность и длительность администрирования при получении субсидий, особенно для МСП	Цифровизация процессов подачи заявок через единый портал, внедрение принципа «одного окна» в региональных органах управления АПК, заключение «регуляторных контрактов» с крупными инвесторами	Сокращение сроков рассмотрения заявок с 3–4 месяцев до 1 месяца, повышение прозрачности распределения денежных средств

Источник: составлено авторами.

В сфере технологической модернизации ключевыми вызовами остается высокий показатель износа основных средств (более 50%) и зависимость от импортируемых комплектующих. Нехватка производственных мощностей, машинного оборудования, которые связаны с овоще- и фруктохранилищами, несомненно, отрицательно влияют на качество АПК-продукции для населения и количество браков при переработке и отгрузке [4].

Следовательно, все аспекты в сфере сельскохозяйственных инвестиций функционируют удовлетворительно несмотря на большое количество проблем.

Заключение

Сферу развития АПК в Краснодарском крае можно считать устойчивой на фоне

некоторых проблем соответственно. Так, за 2019-2024 гг. объем инвестиций в основной капитал отрасли вырос более чем в 2,0 раза.

Ключевыми драйверами роста выступили политика импортозамещения, доступность программ льготного кредитования и государственная поддержка.

Прогноз по модели Хольта на 2025 г. – 115,6 млрд руб., на 2026 г. – 127,5 млрд руб.

Выявлена высокая корреляция инвестиционной динамики с доступностью кредитных ресурсов и объемом бюджетного финансирования ($r > 0,89$).

Несмотря на положительные факторы, скорое выполнение прогнозного плана зависит от сохранения макроэкономической стабильности.

Библиографический список

1. Горпинченко К. Н., Мартыненко А. И. Анализ инвестиционной деятельности Краснодарского края // Аспекты социального и экономического развития региона. Сборник материалов и докладов международ-

- ной научно-практической конференции научно-педагогических работников и студентов. Краснодар, 2022. С. 72-77. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49987654> (дата обращения: 15.02.2026). EDN: YUYFIJ.
2. Горпинченко К. Н., Вилкова Е. В., Киноян М. М. Экономико-статистический анализ региональных особенностей использования производственного потенциала сельского хозяйства России // Вестник академии знаний. 2023. № 4 (57). С. 80-83. URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-vestnik-akademii-znaniy-vaz-57/> (дата обращения: 15.02.2026). EDN: WXQEGM.
3. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея (Краснодарстат). Краснодар, 2026. URL: <https://23.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.02.2026) (разделы «Официальная статистика» / «Предпринимательство» / «Инвестиции», «Сельское хозяйство»).
4. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) / Федеральная служба государственной статистики. М., 2026. URL: <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 19.02.2026) (показатели «Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности ОКВЭД2» для Краснодарского края).
5. Ушачев И. Г. Продовольственная безопасность страны в условиях санкционного давления и геополитической нестабильности // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 4. С. 55–64. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2023.4.5.
6. Семенова Е. И., Петров Д. А. Эконометрическое моделирование инвестиционных процессов в региональном АПК // Вопросы статистики. 2023. Т. 30. № 3. С. 42-53. URL: <https://voprstat.elpub.ru/jour/article/view/1456> (дата обращения: 15.02.2026).
7. Кибиров А. Я., Соколова М. А. Механизмы государственной поддержки инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве // Экономика и управление. 2024. № 2. С. 34-41. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67382910> (дата обращения: 19.02.2026).
8. Нечаев В. И., Михайлушкин П. В. Инвестиционное обеспечение инновационного развития АПК // Научные труды Кубанского государственного аграрного университета. 2024. № 108. С. 12-19. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=62586947> (дата обращения: 15.02.2026). EDN: ZITHLK.
9. Семенова Н. Н. Статистический анализ инвестиционных процессов в региональной экономике // Вопросы статистики. 2025. Т. 32. № 1. С. 72-82. URL: <https://voprstat.elpub.ru/jour/article/view/4123> (дата обращения: 17.02.2026).
10. Шарипов С. А., Титов Н. Л., Харисов Г. А. Цифровая экономика как определяющий фактор развития и эффективного функционирования регионального АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 1. С. 2-10. DOI: 10.31442/0235-2494-2024-0-1-2-10.



А. В. Жестков

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия, e-mail: al.zh@bk.ru

К ВОПРОСУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК В РЕГИОНЕ

Ключевые слова: система закупок, эффективность контрактной системы, экономия бюджетных средств, описание объекта закупки.

В данной статье выполнено комплексное изучение текущего состояния системы закупок на примере Самарской области, выявлены положительные и отрицательные аспекты её функционирования. Исследование охватывает период последних пяти лет и базируется на анализе официальных данных Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС), а также отчётности региональных органов власти. В результате исследования разработаны практические предложения по повышению эффективности деятельности системы закупок для государственных и муниципальных нужд. Эти меры направлены на оптимизацию закупочных процессов с целью повышения налоговых доходов бюджета региона и укрепления конкурентоспособности региональных исполнителей контрактов. Особое внимание уделено снижению административных барьеров для малого и среднего бизнеса, участвующих в государственных (муниципальных) закупках. В рамках разработки мер по повышению эффективности системы закупок для государственных и муниципальных нужд автором выполнен анализ состояния системы закупок в Самарской области: изучены динамика объёмов закупок, уровень конкуренции, показатели экономии бюджетных средств. В ходе анализа выявлены ключевые проблемы – такие как неравномерное распределение контрактов между регионами, сложности с исполнением обязательств в отдалённых районах и недостаточная прозрачность отдельных процедур. На основе полученных данных сформулированы конкретные предложения по повышению эффективности системы закупок в регионе, включая расширение региональных квот для местных поставщиков и подход к описанию объекта закупки при применении каталога товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд.

A. V. Zhestkov

Samara State Economic University, Samara, Russia, e-mail: al.zh@bk.ru

TO THE QUESTION OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM OF PURCHASES IN THE REGION

Keywords: procurement system, contract system efficiency, budget savings, description of the procurement object.

This article provides a comprehensive study of the current state of the procurement system in the Samara Region, highlighting both positive and negative aspects of its functioning. The study covers the past five years and is based on the analysis of official data from the Unified Information System for Procurement (EIS) and regional government reports. As a result of the study, practical recommendations have been developed to improve the efficiency of the procurement system for state and municipal needs. These measures aim to optimize procurement processes in order to increase regional budget revenues and strengthen the competitiveness of regional contractors. Special attention is paid to reducing administrative barriers for small and medium-sized businesses participating in public (municipal) procurement. As part of the development of measures to improve the efficiency of the procurement system for state and municipal needs, the author has analyzed the state of the procurement system in the Samara Region, including the dynamics of procurement volumes, the level of competition, and the indicators of budget savings. The analysis has identified key problems, such as the uneven distribution of contracts between regions, difficulties in fulfilling obligations in remote areas, and insufficient transparency in certain procedures. Based on the obtained data, specific proposals have been formulated to improve the efficiency of the procurement system in the region, including the expansion of regional quotas for local suppliers and the approach to describing the object of procurement when using a catalog of goods, works, and services for state and municipal needs.

Введение

На уровне государственной политики очень часто употребляется понятие «эффективность». Чаще всего говорят об эффективном расходовании бюджетных средств. Инструментом обеспечения эффективности

бюджетных расходов выступает система закупок для государственных и муниципальных нужд [1, 2]. Её значимость определяется объемом бюджетных средств, которые она перераспределяет с помощью бюджетного механизма для удовлетворения потребно-

стей публичной власти и населения страны. В настоящее время её ёмкость составляет 15% ВВП. При этом в каждом регионе складывается своя практика проведения закупок, свои результаты эффективности и влияния на финансовое состояние участников системы закупок: заказчиков и исполнителей государственных и муниципальных контрактов. При этом эффективность системы закупок для заказчиков – распорядителей бюджетных средств проявляется через показатели полученной в ходе закупок экономии средств бюджета, а для исполнителей государственных контрактов – в объеме заработанной прибыли.

Цель исследования заключается в комплексном изучении текущего состояния системы закупок на примере Самарской области, выявлении положительных и отрицательных аспектов её функционирования, а также в разработке практических предложений по повышению эффективности её деятельности, направленных на оптимизацию закупочных процессов для повышения налоговых доходов бюджета региона и укрепление конкурентоспособности исполнителей контрактов.

Материалы и методы исследования

Методологическая база научного исследования сформирована на основе классических методов научного познания: теоретический анализ – для изучения концептуальных подходов и нормативно-правовой базы, статистический анализ – для обработки количественных данных о закупках, сравнительный анализ – для выявления динамики и закономерностей в сфере закупок, табличный и графический анализы – для визуализации полученных результатов и их интерпретации. Информационную базу исследования составили официальные статистические данные в сфере государственных и муниципальных закупок за 2020 – 2024 годы, размещенные на сайтах <https://webtorgi.samregion.ru>, <https://zakupki.gov.ru>, научные публикации российских авторов в рецензируемых изданиях, посвященные проблематике государственных закупок.

Результаты исследования и их обсуждение

Современная научная дискуссия о развитии контрактной системы РФ охватывает широкий спектр вопросов. Анализ публикаций показывает, что исследователи фокуси-

руются на нескольких ключевых аспектах. Макроэкономическое значение закупок подчеркивают ряд авторов, рассматривая систему закупок в качестве инструмента достижения эффективности бюджетной политики и расходов бюджетов [3, 4]. Большинство исследований посвящены правовому регулированию закупочных процедур и устранению коллизий в законодательстве [5, 6]. В работах российских ученых не менее часто анализируются уровень конкуренции и результативность закупочных процедур [7, 8]. Ряд авторов отмечают, что ускорение внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта могут стать ключевыми факторами повышения эффективности системы закупок [9, 10]. Авторы также исследуют механизмы контроля и надзора в качестве мер повышения эффективности контрактной системы [11, 12]. Значимой для авторов является оценка финансового состояния участников закупок [13].

В условиях активного обсуждения актуальных проблем и перспектив развития системы государственных закупок автор отмечает существенный дефицит научных работ, направленных на комплексную оценку воздействия контрактной системы на бюджетную систему и участников, заключивших государственный контракт. Это затрудняет формирование обоснованных рекомендаций по совершенствованию закупочных механизмов с учетом интересов предпринимательского сообщества и региональных особенностей.

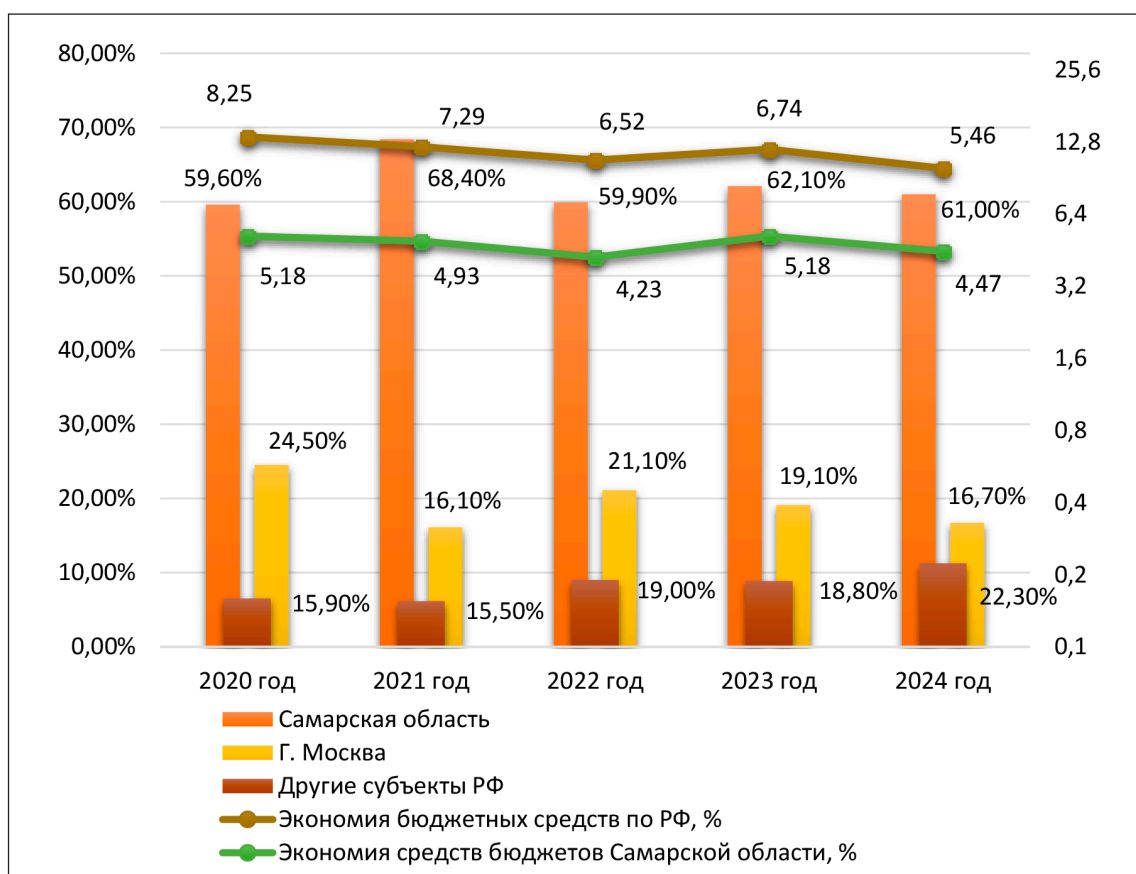
Несмотря на различия в экономическом положении и векторов развития регионов РФ, состояние их систем закупок можно охарактеризовать посредством унифицированных показателей: объем заключенных контрактов, экономия бюджетных средств по результатам закупочных процедур, доля расходов, прошедших процедуру закупок, в объеме консолидированного бюджета. В данном исследовании автор рассматривает состояние контрактной системы в Самарской области.

Согласно данным, приведенным в таблице, объем заключенных контрактов растет ежегодно в среднем на 5 млрд рублей. Значимость таких расходов для региональной бюджетной политики проявляется в том, что на финансирование государственных и муниципальных контрактов направляется почти пятая часть (18,69%) консолидированного бюджета Самарской области.

Данные о состоянии контрактной системы в Самарской области

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	Среднее значение 2020-2024 г.г.
Объем заключенных контрактов, млрд руб.	44,136	52,015	58,120	56,096	64,035	54,88
Доля заключенных контрактов в объеме консолидированного бюджета Самарской области, %	18,85	19,44	18,31	18,66	18,21	18,69
Экономия средств бюджетов Самарской области, млрд руб.	2,41	2,69	2,55	3,06	3,00	2,74
Экономия средств бюджетов Самарской области, %	5,18	4,93	4,23	5,18	4,47	4,80
Экономия бюджетных средств по РФ, %	8,25	7,29	6,52	6,74	5,46	6,85

Примечание: составлено по данным сайта URL: <https://webtorgi.samregion.ru/site/Show/Category/25?page=1&ItemId=350> (дата обращения 03.03.2026).



Доля в стоимости заключенных на территории Самарской области контрактов исполнителей из других регионов

Примечание: составлено по данным сайта URL: <https://webtorgi.samregion.ru/site/Show/Category/25?page=1&ItemId=350> (дата обращения 03.03.2026)

За пятилетний период экономия средств областного и муниципальных бюджетов по итогам закупочных процедур достигла 13,71 млрд рублей, что соответствует среднегодовому показателю в 4,80%.

Судить о величине экономии следует, исходя из сравнения показателя Самарской области и среднероссийского показателя (рисунок). 6,85% – среднероссийский показатель экономии бюджетных средств за пять

лет выше на 42% показателя Самарской области. Полученные данные указывают на наличие резервов повышения эффективности закупочных процедур в регионе. В целях поиска таких резервов в рамках данного исследования автором выполнен анализ территориальной принадлежности компаний, заключивших контракты на выполнение заказа для государственных и муниципальных нужд в Самарской области.

Согласно представленным данным в 2024 году сумма заключенных контрактов с победителями закупочных процедур из Самарской области составила 61% от общего объема стоимости заключенных контрактов. Этот показатель имел максимальное за пять лет значение в 2021 году – 68,4% и минимальное – 59,6% в 2020 году. То есть наблюдается снижение показателя из-за участия в закупочных процедурах поставщиков/исполнителей из других регионов. Так, наблюдается стабильная активность участников Центрального и Северо-Западного федеральных округов (Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Тверская область), рост числа участников из соседних регионов (республики Татарстан и Башкортостан). Причина сложившейся ситуации кроется в законодательном регулировании закупочных процедур: действующее законодательство не предусматривает ограничений на участие в закупках поставщиков и подрядчиков из других регионов. В результате к закупкам в Самарской области получают доступ участники со всей страны. Казалось бы, это должно стать положительным аспектом данной ситуации: ожидается что создание конкурентной среды приведет к снижению цены на товары, работы услуги и росту экономии бюджетных средств, повышению качества исполнения контрактов за счет расширения предложений товаров, работ услуг потенциальными исполнителями контрактов.

Но данные статистики показывают, что роста экономии бюджетных средств не наблюдается – динамика изменения этого показателя не совпадает с динамикой изменения доли участников из других регионов.

При этом имеется отрицательное влияние такой ситуации:

- сложность оперативного взаимодействия и контроля в ходе исполнения контрактов из-за удаленности поставщиков/исполнителей;

- бюджет Самарской области теряет налоговые доходы (налог на прибыль, налог

в связи с применением упрощенной системы налогообложения) из-за того, что эти налоги исполнители контрактов из других регионов платят в свои бюджеты;

- снижение предпринимательской активности компаний Самарской области из-за отсутствия стимулов получения гарантированного уровня рентабельности своей продукции, работ, услуг.

Недостатки, указанные выше, наиболее ярко проявляются при проведении централизованных закупок федеральными структурами (Министерство внутренних дел РФ, Федеральное казначейство, Центральным Банком РФ и т.д.). В рамках таких закупок, организуемых для структурных подразделений, расположенных на всей территории РФ, от исполнителя требуется обеспечить исполнение контракта во всех регионах присутствия заказчика. Поскольку самостоятельное выполнение данного условия для любой компании фактически невозможно, победитель аукциона вынужден привлекать местные организации в регионах для исполнения обязательств по контракту на субподрядных условиях, как правило, по более низкой стоимости. Это приводит к снижению доходов региональных компаний, и, как следствие, сокращению налоговых и иных платежей в региональные и местные бюджеты.

Таким образом, снижается эффективность системы закупок в целом. В качестве ключевой меры по повышению эффективности закупок для государственных и муниципальных нужд автор предлагает пересмотреть действующие правила проведения закупочных процедур, включая требования к описанию объекта закупки.

Поскольку прямые методы регулирования участников закупок по территориальному признаку противоречит действующему законодательству, могут быть применены только косвенные меры. В качестве мер по повышению эффективности системы закупок автор видит в поддержке местных поставщиков и производителей, увеличение их доли в объемах заключенных контрактов. Это может быть реализовано через установление квоты на закупки у местных представителей малого и среднего бизнеса. При оценке заявок участников могут предусматривать дополнительные баллы за региональное расположение производства, более низкие сроки поставок, условия гарантийного обслуживания. При проведении централизованных закупок по мнению автора

необходимо внедрять практику разделения крупных контрактов на региональные сегменты с установкой квот на минимальное участие местных исполнителей (поставщиков, производителей).

Автор разделяет позицию ученых, которые видят повышение эффективности системы закупок в совершенствовании требований к описанию объекта закупки при применении каталога товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд [14, 15]. Закупки по Федеральному закону от 05.04.2013 № 44-ФЗ нацелены на формирование конкурентной среды через привлечение максимально широкого круга поставщиков. Ключевым инструментом достижения этой цели стала универсализация каталога товаров, работ и услуг в Единой информационной системе закупок. Стандартизация описания потребительских свойств, предусмотренная каталогом, на наш взгляд имеет двойные последствия. К плюсам мы относим: исключение субъективных требований заказчика, снижение риска ограничения конкуренции, расширение круга потенциальных участников. Но есть и минусы: нивелируется специфика потребностей заказчика, смещается фокус с качества на цену.

Жёсткие правила описания приводят к тому, что при оценке заявок приоритет отдаётся ценовому предложению, а не показателям надёжности, долговечности и эксплуатационным характеристикам. В результате снижение стоимости закупок сопровождается снижением качества поставляемых товаров и выполняемых работ, что в долгосрочной перспективе может нивелировать первоначальную экономию бюджетных средств.

Изменение требований к описанию предмета закупки позволит заказчику более эффективно выбирать надёжных исполнителей контракта. В свою очередь, для исполнителей это повысит заинтересованность в предоставлении качественных товаров, работ или услуг, поскольку чёткие и сбалансированные критерии отбора будут стимулировать добросовестную конкуренцию. Та-

кой подход окажет положительное влияние на конкурентоспособность организаций-исполнителей и выразится в:

- снижении рисков отказа в приёме из-за несоответствия требованиям;
- росте репутации надёжного поставщика для государственных закупок;
- возможности долгосрочного сотрудничества с государственными заказчиками;
- повышении вероятности включения в реестры надёжных поставщиков.

В результате повысится общая эффективность системы закупок – заказчики получат продукцию надлежащего качества, а исполнители укрепят свои рыночные позиции и улучшат финансовые показатели.

Заключение

Реализация предложенных мер совершенствования системы закупок позволит достичь комплексного положительного эффекта для исполнителей государственных (муниципальных) контрактов и для бюджета региона. Увеличение объемов контрактов, заключенных с местными производителями (поставщиками) работ, услуг, товаров позволит повысить эффективность расходования бюджетных средств за счет того, что налоговые платежи по результатам исполнения контрактов поступят в бюджет региона.

Поддержка региональных исполнителей контрактов выгодна для заказчиков тем, что они получают обоснованные гарантии качества продукции и услуг от проверенных местных производителей, знакомых с особенностями региональной инфраструктуры и потребностями заказчиков. Кроме того, это позволит сформировать устойчивую базу надёжных региональных поставщиков для будущих закупок, что снизит риски срывов сроков и ненадлежащего исполнения обязательств.

Таким образом, внедрение предложенных мер будет способствовать повышению общей эффективности системы закупок, обеспечивая баланс интересов государства и бизнеса, а также стимулируя устойчивое развитие региональной экономики.

Библиографический список

1. Ковалева Т. М. Понятие эффективности в бюджетных отношениях // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации (г. Ростов-на-Дону, 10 июня 2023 года). Материалы: АЛЕФ, 2023. С. 285-291. EDN: OJZNTW.

2. Ковалева Т. М. Развитие инструментов эффективности использования бюджетных средств // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1(162). С. 1261-1264. DOI: 10.34925/EIP.2024.162.1.244. EDN: QQSVSD.
3. Головачева Л. Н. Актуальные проблемы бюджетной политики субъектов Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 1(243). С. 97-105. EDN: IGTWNU.
4. Савинов О. Г., Тершукова М. Б., Бойко И. А. и др. Теоретические основы финансов в современных условиях. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. 200 с. ISBN 978-5-7422-8667-7. EDN: BKZROB.
5. Щербаков В. А. Правовое регулирование закупок для государственных нужд в Российской Федерации и США: сравнительный анализ // Экономика. Право. Общество. 2021. Т. 6, № 2(26). С. 40-46. EDN: RPIQQC.
6. Яковлев А. А., Балаева О. Н., Родионова Ю. Д., Ткаченко А. В. Проблемы и эффективность госзакупок глазами их участников // ЭКО. 2020. № 11(557). С. 83-103. DOI: 10.30680/ЕСО0131-7652-2020-11-83-103. EDN: КХАКНВ.
7. Пашков П. А., Горлов В. В., Муза Ю. А., Родин Н. М. Системный подход к оценке эффективности государственных закупок // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1. С. 148-158. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-1-148-158. EDN: EFKVXC.
8. Добрецов Г. Б. Эффективность закупки продукции для государственных и муниципальных нужд: понятие и критерии оценки // Менеджмент социальных и экономических систем. 2021. № 3(23). С. 29-35. EDN: XDULSW.
9. Сергеева С. А., Конопыхин А. А. Технологии искусственного интеллекта в решении стратегических задач закупочной деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 6-1. С. 504-510. DOI: 10.34670/AR.2024.97.36.052. EDN: EMRXJT.
10. Бакулина А. А., Карпова С. В. Цифровизация в сфере закупок: особенности и эффективность // Проблемы современной экономики. 2020. № 3(75). С. 35-39. EDN: OFWEIC.
11. Исмаилова Е. Р. Контроль в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3, № 6(126). С. 34-37. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2022.06.03.005. EDN: NRBZL.
12. Казанкова Т. Н., Новикова К. Д. Актуальные вопросы общественного контроля в системе закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд // Вопросы экономики и права. 2021. № 153. С. 11-14. DOI: 10.14451/2.153.11. EDN: IWUQPM.
13. Бойко И. А., Жестков А. В. Финансовое состояние участника закупки для государственных и муниципальных нужд // Российская наука: актуальные исследования и разработки: Сборник научных статей XVIII Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 24 октября 2024 года. Самара: Самарский государственный экономический университет, 2024. С. 213-215. EDN: HRRXBO.
14. Кадыров Н. Н. Проведение контрольных процедур для актуализации каталога объектов закупок в государственной контрактной системе // Финансовая экономика. 2022. № 2. С. 192-197. EDN: ZNQJNY.
15. Казанцев Д. А. Описание объекта государственной и муниципальной закупки // Бюджетный учет. 2023. № 8(224). С. 60-63. EDN: LTFLDX.



М. С. Зайцев ORCID ID 0009-0007-0673-7416

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации, Калуга, Россия, e-mail: mzajcev608@gmail.com

О. И. Костина ORCID ID 0009-0001-2527-1179

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации, Калуга, Россия

ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПОВ КАК ПРИОРИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: технологическое предпринимательство, технологические стартапы, инвестиции, инновации, инновационное предпринимательство, государственная поддержка, инновационное развитие.

В условиях усиления глобальной технологической конкуренции и необходимости обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации особую значимость приобретает развитие механизмов финансирования технологических стартапов. В статье рассматривается роль государственной поддержки инновационного технологического предпринимательства как одного из ключевых инструментов устойчивого технологического развития национальной экономики. Целью исследования является анализ системы финансирования технологических стартапов в России и выявление направлений совершенствования государственных механизмов стимулирования технологического предпринимательства. В работе рассматриваются основные инструменты государственной поддержки инновационных компаний, в т.ч. гранты, венчурное финансирование, акселерационные инициативы и налоговые преференции. Материалом исследования выступили нормативно-правовые акты Российской Федерации, стратегические документы в области научно-технического развития, а также статистические и аналитические данные институтов развития. В статье использованы методы сравнительного, системного и статистического анализа. В статье проведен анализ действующих инструментов государственной поддержки технологических стартапов и рассмотрены практические кейсы развития инновационных технологических стартапов на примере компаний «Яндекс» и «VSIONLABS». Выявлено, что совокупность государственных мер поддержки способствует ускорению коммерциализации инноваций и масштабированию технологических проектов. Сделан вывод о необходимости формирования комплексной системы поддержки стартапов.

M. S. Zaitsev ORCID ID 0009-0007-0673-7416,

Kaluga Branch of the Financial University under the Government
of the Russian Federation, Kaluga, Russia, e-mail: mzajcev608@gmail.com

O. I. Kostina ORCID ID 0009-0001-2527-1179

Kaluga Branch of the Financial University under the Government
of the Russian Federation, Kaluga, Russia

FINANCING OF TECHNOLOGICAL START-UPS AS A PRIORITY OF THE STATE POLICY IN THE FIELD OF SUSTAINABLE TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Keywords: technological entrepreneurship, technological startups, investments, innovations, innovative entrepreneurship, government support, innovative development.

In the context of increasing global technological competition and the need to ensure the technological sovereignty of the Russian Federation, the development of financing mechanisms for technology startups is of particular importance. The article examines the role of state support for innovative technological entrepreneurship as one of the key tools for the sustainable technological development of the national economy. The purpose of the study is to analyze the system of financing technology startups in Russia and identify ways to improve government mechanisms for stimulating technological entrepreneurship. The paper examines the main instruments of state support for innovative companies, including grants, venture financing, accel-

eration initiatives and tax preferences. The research material includes regulatory legal acts of the Russian Federation, strategic documents in the field of scientific and technological development, as well as statistical and analytical data from development institutions. The article uses methods of comparative, systematic and statistical analysis. The article analyzes the current instruments of state support for technology startups and examines practical cases of the development of innovative technology startups using the example of Yandex and VSIONLABS companies. It is revealed that the combination of government support measures helps accelerate the commercialization of innovations and the scaling of technological projects. It is concluded that it is necessary to form a comprehensive startup support system.

Введение

В условиях современной ускоряющейся глобальной технологической конкуренции и, уже довольно динамичного, перехода мировой и национальной экономики к принципиально новым технологическим принципам функционирования особо значение постепенно приобретает формирование эффективных механизмов поддержки инновационного предпринимательства. Технологические стартапы, в конкретно данном случае, выступают одним из ключевых драйверов генерации и коммерциализации новых компетенций в общей экономической системе. Рассматривая такую параллель, государственная политика, направленная на стимулирование создания и масштабирования технологических стартапов, становится важнейшим инструментом структурной модернизации национальной экономической системы в целом.

Для Российской Федерации данная проблематика приобретает особую актуальность в условиях необходимости укрепления технологического суверенитета государства, ускорения процессов импортозамещения и формирования собственной инновационной экосистемы. Несмотря на наличие значительного научно-технического потенциала, система финансирования технологических стартапов в России продолжает сталкиваться с рядом институциональных и финансовых ограничений, в том числе недостаточную развитость венчурного рынка, ограниченный доступ ранних стадий проектов к капиталу, а также традиционно высокие инвестиционные риски, которые довольно часто становятся сдерживающим фактором для реализации частных инвестиций в инновационные проекты. В таких условиях государство выступает ключевым субъектом формирования благоприятной среды для развития национального технологического предпринимательства, реализуя со своей стороны целый комплекс мер, направленных на развитие инфраструктуры поддержки инноваций (в т.ч. на ранних этапах), создание механизмов встречного

финансирования и стимулирование притока частного капитала в высокотехнологичные проектные инициативы.

Целью данного исследования является анализ финансирования технологических стартапов как приоритетного направления государственной политики в сфере устойчивого развития Российской Федерации. В рамках проводимого исследования рассматриваются ключевые инструменты государственной поддержки финансирования стартапов, успешные кейсы, функционирующие в рамках российской инновационной экосистемы, а также выявляются перспективы совершенствования механизмов государственного стимулирования технологического предпринимательства в России.

Материал и методы исследования

В качестве материала исследования были использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, стратегические и программные документы в области научно-технологического развития, статистические данные и аналитические отчеты российских институтов устойчивого развития. Эмпирическую базу исследования составили НПА РФ, статистические и аналитические материалы ведущих российских институтов развития, а также данные официальной отчетности технологических компаний. Период исследования охватывает 2015-2025 гг., применялись методы сравнительного, системного и статистического анализа. Сравнение инструментов государственной поддержки осуществлялось по критериям стадии развития стартапов, формы и объема финансирования, а также фактической направленности поддержки. Отбор кейсов обусловлен их репрезентативностью и различием моделей развития. Оценка вклада государства проводилась на основе сопоставления динамики развития компаний с применяемыми инструментами поддержки и анализа их влияния на привлечение инвестиций и масштабирование бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

В рамках проводимого исследования первоначально рассмотрим ключевое содержание технологического предпринимательства. Так, технологическое предпринимательство представляет собой специфическую форму предпринимательской деятельности, основанную на создании, внедрении и коммерциализации научно-технических разработок, инновационных продуктов и новых технологических решений. В современной научной литературе технологическое предпринимательство также рассматривается, как процесс трансформации научных знаний и результатов проводимых исследований в экономически востребованные продукты и услуги, обладающие высокой степенью новизны и потенциалом масштабирования [1, с. 25-27].

Ключевой особенностью технологического предпринимательства является высокий уровень неопределенности и инвестиционных рисков, обусловленных длительными циклами разработки, необходимостью проведения различных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), а также общей сложностью монетизации. В отличие от традиционного предпринимательства, технологические стартапы ориентированы на разработку инновационных решений, способных либо формировать новые рынки, либо существенно модифицировать существующие отрасли экономики [2, с. 87].

Говоря конкретно про технологические стартапы, они представляют собой конкретную инновационную компанию на ранних стадиях развития, ключевая деятельность которой направлена на разработку и коммерциализацию нового технологического продукта или услуги с последующей целью массового распространения. Основными характеристиками технологических стартапов выступают инновационность создаваемого продукта, высокая доля интеллектуального капитала, ограниченность финансовых ресурсов и ориентация на быстрый и масштабный рост. Согласно данным отраслевого журнала «Вестник», в 2025 г. в России функционирует порядка 1,5 тыс. организаций, заявляющих проектное и инжиниринговое направления как ключевую область своей финансово-хозяйственной деятельности.

Формирование условий для развития технологического предпринимательства

и финансирования стартапов в Российской Федерации обеспечивается комплексной системой нормативно-правовых актов стратегического и программного характера, направленных на стимулирование инновационной деятельности и развитие высокотехнологических отраслей экономики.

Базовым документом, определяющим долгосрочные ориентиры государственной политики в рассматриваемой сфере, является Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145. Он определяет приоритетные направления научно-технологического развития государства, формирует цели повышения технологической независимости России и предусматривает создание условий для развития инновационного предпринимательства и монетизации результатов научных исследований [3]. Существенная роль в регулировании инновационной деятельности в России отводится Федеральному закону от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», который определяет правовые основы организации научной и научно-технической деятельности, механизмы государственной поддержки научных исследований, взаимодействия науки, государства и бизнеса [4]. Важное значение имеет также Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», регулирующий выпуск и обращение цифровых финансовых инструментов, что создает дополнительные возможности привлечения инвестиций в инновационные проекты и действующие технологические компании [6]. Важно упомянуть Федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации», закрепляющий правовой статус технологических компаний и формирующий основу для предоставления мер государственной поддержки [5].

В России помимо упомянутой выше нормативно-правовой базы также сформирована система государственных инструментов финансирования технологических стартапов, направленных на стимулирование инновационной активности и поддержку развития высокотехнологических компаний на различных стадиях жизненного цикла.

Сравнительная характеристика ключевых инструментов государственной финансовой поддержки технологических стартапов в РФ

Инструмент государственной поддержки	Форма гос. поддержки	Объём финансирования	Основные цели государственной поддержки
Программа «Студенческий стартап»	грантовое финансирование	до 1 млн руб. на проект	стимулирование технологического предпринимательства среди студентов и молодых предпринимателей
Программа «Старт-1»	грантовое финансирование НИОКР	до 4 млн руб. на 12 месяцев	разработка прототипа инновационного продукта и создание малых инновационных предприятий
Программа «Старт-2»	Гранты и софинансирование	до 10 млн руб. при условии обязательного софинансирования в размере 15% от гранта	доработка технологий, подготовка продукта к выходу на рынок и привлечение инвесторов
Программа «Бизнес-Старт»	грантовое финансирование + обязательное софинансирование	До 12 млн руб.	монетизация результатов НИОКР и развитие инновационного бизнеса
Грантовая поддержка проектов резидентов «Сколково»	гранты, налоговые льготы, инфраструктурная поддержка	до 150 млн руб. по развивающему гранту	развитие высокотехнологичных компаний, стимулирование коммерциализации научных разработок и формирование инновационной экосистемы
Венчурные инвестиции через гос. венчурные фонды	инвестиции в капитал стартапа	Медианный чек – 40 000\$, точный размер зависит от стадии проекта	развитие венчурного рынка, поддержка масштабирования инновационных компаний и привлечение частных инвестиций
Акселерационные программы технологического развития	инвестиции, обучение, менторская поддержка	до 6,4 млн руб. на одну акселерационную программу	подготовка стартапов к масштабированию бизнеса и привлечению венчурного капитала
Налоговые льготы для инновационных компаний	налоговые преференции	снижение налоговой нагрузки	стимулирование инновационной активности и развитие высокотехнологичного предпринимательства

Примечание: составлена автором на основе источников [7-10].

Использование различных инструментов по отдельности или в совокупности позволяет обеспечивать оущтимую поддержку инновационных проектов на всех этапах их развития (таблица).

Приведенный в табличной форме сравнительный анализ показывает, что система государственной финансовой поддержки технологических стартапов в России, во-первых, охватывает различные стадии развития инновационных компаний, во-вторых, включает в себя как прямые финансовые инструменты, так и косвенные меры институциональной поддержки. Тем не менее, стоит отметить, что эффективность упомянутых выше механизмов во многом зависит от уровня взаимодействия государственных институтов развития, инвесторов и бизнес-единиц, формирующих базовую основу национальной инновационной экосистемы.

Говоря конкретными кейсами на российском рынке, следует отметить, что российская стартап-экосистема включает в себя значительное количество технологических компаний, реализующих инновационные проекты в различных отраслях экономики, включая в себя информационные технологии, финтех, биотехнологии, искусственный интеллект и др.:

1. Яндекс, как пример масштабирования технологического стартапа.

Компания «Яндекс» была основана в 2000 г., как инновационно-технологический проект в области интернет-поиска и алгоритмов обработки естественного языка. В основе заложенной в проект технологической бизнес-модели компании были заложены собственные разработки в области машинного обучения, поиска информации и анализа больших данных.

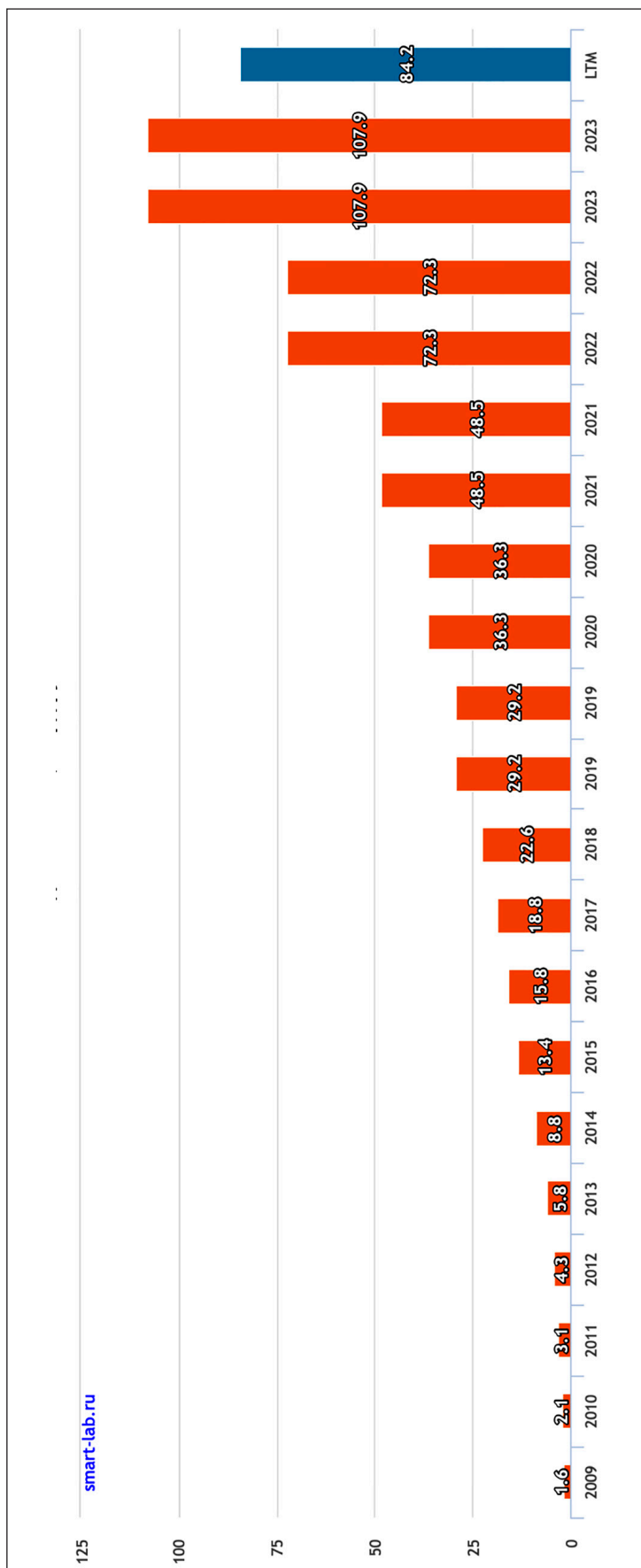


Рис. 1. Динамика расходов Яндекс на НИОКР, 2009-2023 гг.
Примечание: составлено автором на основе источников [12, 13]

По истечению времени стартап постепенно трансформировался в крупную цифровую платформу, на сегодняшний день объединяющий широкий спектр онлайн-сервисов: поисковые технологии, рекламные площадки РСЯ, электронную коммерцию, транспортные агрегаторы, облачные технологии и собственная модель искусственного интеллекта. Сейчас Яндекс является крупнейшей технологической компанией российского интернет-сегмента и одним из ключевых элементов национальной цифровой инфраструктуры [12]. Динамика расходов на НИОКР представлена на рисунке 1.

Так, опираясь на представленный выше график, можно сказать, что за рассматриваемый период расходы Яндекса на НИОКР кратко выросли: с символических значений в 1-3 млрд руб. в конце 2000-х гг. до более, чем 100 млрд руб. в 2023 г., что говорит о явном стратегическом фокусе компании на технологическом развитии. Также необходимо отметить резкий скачок инвестиций с 2019 г., что, вероятно, связано с активным развитием новых технологических направлений и формированием крупной экосистемы YandexGo. Вычисляя показатель CAGR по данным графика, его уровень колеблется около ~36-37%, что является довольно высоким показателем даже для крупных компаний и означает активное наращивание интеллектуального капитала и ориентацию на долгосрочное технологическое лидерство.

Яндекс, хоть исторически и не являлся прямым получателем федеральных грантовых программ для стартапов, на сегодняшний день активно участвует в самом процессе формирования экосистемы технологического предпринимательства в России в качестве инициатора и оператора собственных программ поддержки технологических стартапов. Одними из ключевых являются Yandex AI Startup Lab, Yet Another Tech Fund и Yandex Cloud Boost. Участие Яндекса в подобных акселерационных программах демонстрирует прямую интеграцию практик корпоративной инновационной поддержки, а также косвенно усиливает эффекты государственной политики в области платформенных механизмов поддержки стартапов на базе национальной IT-инфраструктуры.

Важно отметить, что программы поддержки технологических стартапов, реализуемых Яндексом, имеют различную функциональную направленность и не являются взаимозаменяемыми. Yandex Cloud Boost

представляет собой инфраструктурную программу, ориентированную на предоставление облачных ресурсов и технической поддержки начинающим стартапам. В 2024 г. через Yandex Cloud Boost было поддержано 335 стартапов, получивших гранты на использование облачных технологий и сервисов для разработки и внедрения собственных программных продуктов общей суммой 146 млн руб.

Yet Another Tech Fund является корпоративным фондом, ориентированным на финансирование перспективных технологических проектов, преимущественно в области искусственного интеллекта и программных решений. Данный фонд предполагает модель отбора стартапов через внутренние механизмы грантовой и инвестиционной поддержки. В первой половине 2025 г. через фонд Yet Another Tech Fund были вознаграждены 160 стартапов на общую сумму более 77 млн руб. [11].

2. VisionLabs как стартап в сфере искусственного интеллекта (ИИ).

Компания VisionLabs представляет собой один из наиболее значимых российских технологических стартапов в области ИИ и компьютерного зрения. Стартап был основан в 2012 г. на базе научно-исследовательских разработок в области алгоритмов распознавания образов и биометрической идентификации. Ключевой специализацией на старте являлась разработка программных продуктов для автоматического распознавания лиц, объектов и поведения на изображениях и видео с применением методов глубокого обучения и аналитики больших данных. Основным активом компании на сегодняшний день является собственная технологическая платформа, включающая в себя нейросетевые модели, оптимизированные под встроенные и облачные вычислительные хранилища, а также собственные и интегрированные модульные программные решения.

Масштабирование VisionLabs носило комплексный характер за счет сочетания частных инвестиций, корпоративной поддержки и использования отдельных инструментов инновационной инфраструктуры [15]. Существенную стратегическую роль в развитии стартапа сыграл ПАО «Сбербанк», выкупив 25,07% акций, что обеспечило компании не только дополнительные финансовые ресурсы, но и интеграцию технологических решений компании в экосистему цифровых сервисов.

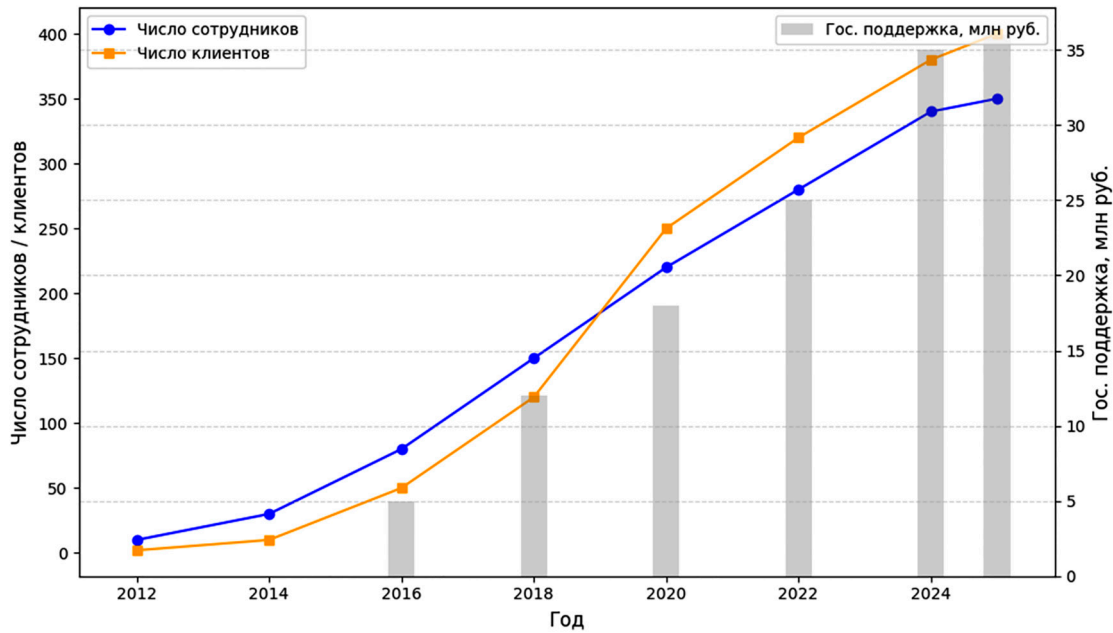


Рис. 2. Динамика развития VisionLabs в сопоставлении с получаемой государственной поддержкой
Примечание: составлено автором на основе источника [15]

Использование инструментов государственной и квазигосударственной поддержки в рамках развития стартапа хоть и носило преимущественно дополняющий характер, тем не менее сыграло определенную роль в становлении VisionLabs. В частности, участие в программах Фонда содействия инновациям на НИОКР способствовало развитию отдельных модулей исследований и разработок своих интеллектуальных алгоритмов, что позволило ускорить создание опытных прототипов биометрической идентификации и повысить технологическую зрелость отдельных технологических решений. В свою очередь, получение статуса резидента инновационного центра «Сколково» обеспечило доступ к налоговым льготам, инфраструктурной поддержке, сертификации программных продуктов и др.

Дополнительно VisionLabs принимал участие в акселерационных программах с участием институтов развития, в т.ч. ФРИИ, что позволило адаптировать технологические разработки стартапа к требованиям рынка.

Динамика развития компании VisionLabs в параллели с размером государственной поддержки для технологических стартапов представлена на рисунке 2.

Так, график демонстрирует совпадение этапов роста стартапа с периодами при-

влечения различных форм государственной поддержки, пик которых пришелся на 2017-2020 гг. и позволил в период 2021-2024 гг. перейти в активное масштабирование. В дальнейшем все анализируемые показатели совокупно увеличиваются, что говорит об эффективной связке государственных мер поддержки и их грамотного использования в стратегическом ключе.

Заключение

Проведенный анализ демонстрирует, что финансирование технологических стартапов в России является ключевым инструментом государственной политики, направленной на устойчивое технологическое развитие государства. Перспективы развития связаны с формированием взаимосвязанного подхода, обеспечивающего последовательное сопровождение стартапов на всех стадиях их жизненного цикла.

В первую очередь представляется целесообразным укрепление инструментов поддержки на ранних стадиях технологических проектов. Именно тогда стартапы сталкиваются с наиболее высоким уровнем технологических и инвестиционных рисков, что требует оптимизации требований грантовых программ и усиленного развития механизмов менторского и экспертного сопровождения. Это позволит сформировать устойчивый поток зрелых технологических

проектов, готовых к дальнейшему привлечению венчурного капитала. Вторым важным направлением совершенствования механизмов государственной поддержки технологического предпринимательства является углубление взаимодействия государственных и корпоративных инструментов стимулирования инновационной деятельности. В условиях цифровой экономики крупные технологические компании располагают развитой инфраструктурой с множеством возможностей. Их использование в рамках партнерских программ с государственными институтами развития способно создать благоприятные условия для проведения научно-исследовательских мероприятий, что, в свою очередь, позволит ускорить процесс коммерциализации технологических стартап-решений, а также повысить общую результативность государственных вложений в развитие инновационной экономики. Третьим направлением совершенствования системы поддержки является расширение механизмов венчурного финансирования с участием государ-

ственных институтов развития. По мере масштабирования стартапов возрастает их потребность в значительных инвестиционных ресурсах и здесь особую актуальность приобретает развитие моделей совместного инвестирования, предполагающих участие как государственных фондов, так и частных венчурных инвесторов. Подобный формат финансирования позволяет распределить инвестиционные риски между участниками, а также повышает привлекательность инновационных проектов для частного капитала.

Так, развитие механизмов финансирования технологических стартапов должно быть ориентировано не только на увеличение объема государственной поддержки, но и на формирование устойчивой инновационной экосистемы, в рамках которой будет обеспечиваться эффективное взаимодействие государства и бизнеса. Реализация подобного подхода будет способствовать ускоренному развитию высокотехнологичных отраслей и повышению уровня технологической независимости страны.

Библиографический список

1. Гуреев П. М. Введение в технологическое предпринимательство: учебное пособие. Москва: Русайнс, 2025. 246 с. ISBN 978-5-466-08737-6.
2. Колодня Г. В. Российское предпринимательство: вклад в устойчивое развитие: монография. Москва: Русайнс, 2025. 167 с. ISBN 978-5-466-09704-7.
3. Российская Федерация. Президент. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации № 145 от 28 февр. 2024 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/ (дата обращения: 16.03.2026).
4. Российская Федерация. Законы. О науке и государственной научно-технической политике : федер. закон № 127-ФЗ: принят Государственной Думой 12 июля 1996 г.: одобрен Советом Федерации 7 авг. 1996 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения: 16.03.2026).
5. Российская Федерация. Законы. О развитии технологических компаний в Российской Федерации: федер. закон от 4 авг. 2023 г. № 478-ФЗ: принят Государственной Думой 25 июля 2023 г.: одобрен Советом Федерации 28 июля 2023 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454055/ (дата обращения: 16.03.2026).
6. Российская Федерация. Законы. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон № 259-ФЗ: принят Государственной Думой 22 июля 2020 г.: одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 г.: послед. ред. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 16.03.2026).
7. Официальный сайт Инновационного центра «Сколково». Меры поддержки стартапов и резидентов. [Электронный ресурс]. URL: <https://services.sk.ru/?q=N4IgZiBcoC4YHNMDOB9GHPADgUyiA9gE4gC%2BANCEngCbZhwCuANjCBZIAIwIA> (дата обращения: 16.03.2026).
8. Официальный сайт Фонда содействия инновациям. Программы поддержки инновационных проектов. [Электронный ресурс]. URL: <https://fasie.ru/programs/programma-kommertsializatsiya/> (дата обращения: 16.03.2026).

9. Официальный сайт Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). Акселерационные программы и инвестиционная деятельность. [Электронный ресурс]. URL: https://accelerator.iidf.ru/?utm_source=mainpage&utm_medium=iidfwebsite&utm_content=accel&utm_campaign=december_23 (дата обращения: 16.03.2026).

10. Официальный сайт Российской венчурной компании. Развитие венчурного рынка и поддержка технологических стартапов. [Электронный ресурс]. URL: https://rvc-ru.translate.google/ecosystem-activities/academy/?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en&_x_tr_pto=sc (дата обращения: 16.03.2026).

11. Yandex. Информация о компании и технологических проектах. [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/company/> (дата обращения: 16.03.2026).

12. Яндекс (YDEX) расходы на НИОКР (R&D) US GAAP [Электронный ресурс]. URL: https://smart-lab.ru/q/YDEX/GAAP/r_and_d/ (дата обращения: 16.03.2026).

13. Яндекс (YDEX): годовая финансовая отчетность МСФО [Электронный ресурс]. URL: <https://smart-lab.ru/q/YDEX/f/y/MSFO/> (дата обращения: 16.03.2026).

14. Yandex Cloud. Программы поддержки технологических стартапов Cloud Boost. [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.cloud/ru/cloud-boost> (дата обращения: 16.03.2026).

15. Официальный сайт компании VisionLabs. О компании и технологических решениях. [Электронный ресурс]. URL: <https://visionlabs.ai/ru/> (дата обращения: 16.03.2026).

**Н. И. Зимонина**

Национальный исследовательский университет «МЭИ», Москва, Россия,
e-mail: nadiazimonina0192837465@gmail.com

О. В. Колесникова

Национальный исследовательский университет «МЭИ», Москва, Россия;
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Ключевые слова: маркетинг персонала, цифровая трансформация, управление персоналом, HR-технологии, автоматизация подбора на основе искусственного интеллекта, рекрутинг, бренд работодателя, ROI, кадровая аналитика, адаптация сотрудников.

Стремительная цифровизация экономики радикально меняет ландшафт рынка труда, создавая ситуацию, когда привычные методы найма и удержания сотрудников теряют результативность, что порождает потребность в поиске научно обоснованных подходов к управлению кадровым потенциалом. Цель работы заключается в выявлении наиболее результативных инструментов маркетинга персонала, применяемых российскими организациями, через призму расчёта показателей окупаемости инвестиций (ROI). Методологическая база исследования строится на сравнительном анализе пяти групп инструментов (бренд работодателя, рекрутмент-маркетинг в соцсетях, AI-автоматизация, адаптация, развитие компетенций) с использованием эмпирических данных за 2024–2025 годы. В результате установлено, что внедрение AI-автоматизации подбора обеспечивает наивысший уровень окупаемости, тогда как интеграция всех инструментов в единую систему создаёт синергетический эффект, выражающийся в росте удержания персонала. Практическое значение исследования заключается в обосновании выбора эффективных инструментов маркетинга персонала на основе количественных метрик ROI, что способствует перераспределению бюджетов и корректировке HR-стратегий в цифровой среде.

N. I. Zimonina

National Research University “MPEI”, Moscow, Russia,
e-mail: nadiazimonina0192837465@gmail.com

O. V. Kolesnikova

National Research University “MPEI”, Moscow, Russia;
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**SELECTION OF PERSONNEL MARKETING TOOLS
UNDER DIGITAL TRANSFORMATION**

Keywords: personnel marketing, digital transformation, human resource management, HR technologies, AI recruitment automation, recruitment, employer brand, ROI, personnel analytics, employee adaptation.

The rapid digitalization of the economy is radically changing the labor market landscape, creating a situation where habitual methods of hiring and retaining employees are losing effectiveness, which generates a need for scientifically grounded approaches to human capital management. The aim of the work is to identify the most effective personnel marketing tools used by Russian organizations through the prism of calculating return on investment (ROI) indicators. The methodological basis of the study is built on a comparative analysis of five groups of tools (employer branding, recruitment marketing in social networks, AI automation, adaptation, competency development) using empirical data for 2024–2025. As a result, it was established that the implementation of AI recruitment automation provides the highest level of return, while the integration of all tools into a single system creates a synergistic effect expressed in increased personnel retention. The practical significance of the study lies in substantiating the choice of effective personnel marketing tools on the basis of quantitative ROI metrics, which support budget redistribution and the adjustment of HR strategies in a digital environment.

Введение

Цифровая трансформация HR-процессов меняет не только набор используемых инструментов, но и саму логику кадрового управления. Речь идёт уже не просто о переводе отдельных процедур в электронную форму, а о смещении всей системы работы с персоналом к модели, где решения о найме, адаптации и удержании опираются на сопоставимые показатели затрат и результата. Исследователи, такие как И.И. Саенко [17], подчеркивают, что цифровая среда диктует новые требования к компетенциям HR-специалистов, однако в научной литературе наблюдается дефицит количественных исследований эффективности конкретных цифровых инструментов [4].

Для малого и среднего бизнеса этот сдвиг особенно чувствителен: именно здесь ограниченность кадровых и финансовых ресурсов делает ошибку в выборе HR-инструмента заметной не постфактум, а почти сразу – через рост стоимости подбора, затягивание сроков закрытия вакансий и нестабильность состава работников. В более узком смысле это означает, что цифровизация HR не сводится к внедрению платформ и сервисов; она затрагивает управленческую архитектуру организации, где кадровая функция всё в большей степени связывается с аналитикой, прогнозированием и последующей экономической оценкой решений. По этой причине развитие HR-аналитики следует рассматривать не как вспомогательное направление, а как профессиональную и методическую основу современного управления персоналом, особенно там, где требуется доказать обоснованность вложений в цифровые кадровые практики [20].

Существует явное противоречие между активным внедрением цифровых технологий, описываемым М.К. Черняковым и И.А. Черняковой [22], и отсутствием валидированных методик оценки их экономической отдачи. Большинство публикаций носит описательный характер, фокусируясь на качественных изменениях, тогда как вопрос рентабельности инвестиций в HR-технологии остается малоизученным [18]. Обоснование целесообразности применения тех или иных инструментов маркетинга персонала часто строится на интуитивных предположениях, а не на твердых данных.

Маркетинг персонала в цифровой среде приобретает более сложное содержание, чем

простое продвижение вакансий или поддержание привлекательного образа работодателя. Он охватывает последовательную работу с целевыми группами работников на разных этапах кадрового цикла: от первичного контакта и отбора до адаптации, удержания и повторного вовлечения через каналы внутренней коммуникации. В этом смысле ценность инструмента определяется не только числом откликов и даже не только скоростью найма. Гораздо существеннее то, как он встраивается в общую конфигурацию взаимодействия организации с потенциальным и действующим сотрудником. Показательна сама логика цифровой среды: один и тот же канал может одновременно привлекать кандидатов, фильтровать ожидания аудитории и формировать отношение к работодателю ещё до выхода работника в организацию. Вместе с тем необходимо признать, что такая многослойность усложняет измерение результата, поскольку эффект распределяется между несколькими стадиями кадрового процесса и не всегда фиксируется одной метрикой. Именно поэтому концептуальное понимание маркетинга персонала как целостной системы, а не набора разрозненных практик, имеет для настоящего исследования не фоновое, а опорное значение [19]. В контексте дефицита квалифицированных кадров проблема рационального выбора инструментов привлечения и удержания сотрудников приобретает высокую научную и практическую значимость [20].

Цель исследования – рассмотреть количественную оценку экономической эффективности инструментов маркетинга персонала, применяемых российскими компаниями при цифровой трансформации HR-процессов, с разделением инструментов привлечения и инструментов удержания по различающимся моделям эффекта. Оценка строится не на числе привлечённых кандидатов как промежуточном показателе, а на измеримых результатах: количестве фактических наймов, числе закрытых вакансий, сокращении срока закрытия позиции, снижении стоимости подбора, уменьшении ранней текучести и ускорении выхода работников на нормативную продуктивность [1; 9].

Задачи исследования включают анализ затрат и результатов применения цифровых инструментов привлечения, адаптации и развития персонала в компаниях среднего бизнеса; построение отдельных моделей расчёта экономического эффекта для ре-

крутмент-инструментов и программ удержания; расчёт показателей окупаемости инвестиций по пяти группам HR-инструментов с раскрытием исходных параметров, единиц измерения и порядка агрегирования данных по выборке; сопоставление не только средних значений, но и мер разброса между компаниями; проверку тезиса о синергетическом эффекте при совместном использовании нескольких инструментов через сравнение сценариев изолированного и комплексного внедрения [11].

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили обезличенные данные кадровой и управленческой отчётности 15 российских компаний среднего бизнеса с численностью от 300 до 500 сотрудников за 2024–2025 годы. В выборку включались организации, у которых одновременно имелись цифровые HR-системы, учёт затрат по кадровым мероприятиям и возможность выделить сопоставимые показатели по найму, срокам закрытия вакансий, стоимости подбора, текучести и адаптации. Агрегирование проводилось в два этапа: сначала расчёты выполнялись отдельно по каждой компании, затем определялись средние, медианные значения, стандартное отклонение и межквартильный размах по группе, что снижало риск искажения результатов за счёт отдельных экстремальных наблюдений.

Переход к количественной оценке HR-инструментов потребовал опоры на цифровую кадровую аналитику как на источник сопоставимых и воспроизводимых данных. Если информация о затратах на подбор, длительности закрытия вакансий, ранней текучести и темпах выхода сотрудников на нормативную продуктивность фиксируется несистемно, дальнейший расчёт экономического эффекта теряет убедительность – иногда полностью. Точнее говоря, проблема возникает не на этапе вычисления ROI, а раньше: в момент отбора переменных, очистки массива наблюдений и сопоставления периодов до и после внедрения инструмента. Цифровизация HR-аналитики делает такую процедуру возможной, поскольку сводит в единую систему разнородные показатели, которые в традиционной кадровой практике часто существуют обособленно: рекрутинговые метрики, данные о движении персонала, сведения об адаптации и бюджетные параметры кадровых ме-

роприятий. Отсюда и методический выбор настоящего исследования: оценивать инструменты маркетинга персонала не через декларации об их полезности, а через те измеримые изменения, которые могут быть проверены на уровне операционных показателей компании [3; 18].

Расчёт окупаемости инвестиций строился отдельно для инструментов привлечения и инструментов удержания, поскольку их экономический эффект формируется через разные каналы. Для бренда работодателя, рекрутмент-маркетинга в социальных сетях и ИИ-автоматизации подбора эффект определялся как сумма экономии на снижении стоимости одного найма и сокращении потерь от незакрытой вакансии. Формула для этой группы имела вид: $ROI = ((\text{Эффект от снижения стоимости подбора} + \text{Эффект от сокращения срока закрытия вакансии} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции}) \times 100$. Эффект от снижения стоимости подбора рассчитывался как произведение разницы между базовой и текущей стоимостью одного найма на число фактических наймов, а эффект от сокращения срока закрытия вакансии – как произведение стоимости одного дня незакрытой вакансии на число сокращённых дней и количество закрытых вакансий [2; 9].

Для программ адаптации и развития компетенций применялась иная модель, связанная со снижением ранней текучести и ускорением выхода сотрудников на нормативную продуктивность. В этой группе показатель ROI рассчитывался по формуле: $ROI = ((\text{Эффект от предотвращённой текучести} + \text{Эффект от сокращения периода адаптации} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции}) \times 100$. Эффект от предотвращённой текучести определялся как произведение числа предотвращённых увольнений на среднюю стоимость одного случая текучести, включавшую затраты на увольнение, повторный поиск, ввод в должность и потери производительности. Эффект от сокращения периода адаптации рассчитывался через число дней, на которое уменьшался срок достижения нормативной продуктивности, стоимость одного дня неполной продуктивности и численность работников, прошедших программу [8; 22].

Исходные параметры задавались в единых единицах измерения: затраты – в тыс. руб., стоимость одного найма – в тыс. руб. на одного принятого сотрудника, срок закрытия вакансии – в днях, текучесть –

в процентах и абсолютном числе увольнений, стоимость дня незакрытой вакансии и дня неполной продуктивности – в рублях за день. Базовые значения для сопоставления определялись либо по данным компании за период до внедрения инструмента, либо по среднему значению за предшествующий год при неизменной структуре вакансий. Косвенные эффекты, не поддающиеся надёжной монетизации в кратком горизонте, включая репутационные изменения и рост вовлечённости, описывались отдельно и не включались в итоговый расчёт ROI [19].

Порядок расчёта можно показать на примере ИИ-автоматизации подбора. Если стоимость одного найма до внедрения системы составляла 92 тыс. руб., после внедрения – 71 тыс. руб., число фактических наймов – 18, срок закрытия вакансии сократился с 31 до 19 дней, а стоимость одного дня незакрытой вакансии равнялась 6,5 тыс. руб., то экономия на снижении стоимости подбора составила 378 тыс. руб., а эффект от сокращения времени закрытия вакансий – 1 404 тыс. руб. При инвестициях 320 тыс. руб. совокупный экономический эффект достигал 1 782 тыс. руб., а ROI – 456,9%. Этот расчёт приведён на уровне одной компании и показывает порядок применения формулы; итоговое значение по выборке, представлен-

ное в таблице 1, рассчитывалось отдельно на агрегированных данных [7].

Результаты исследования и их обсуждение

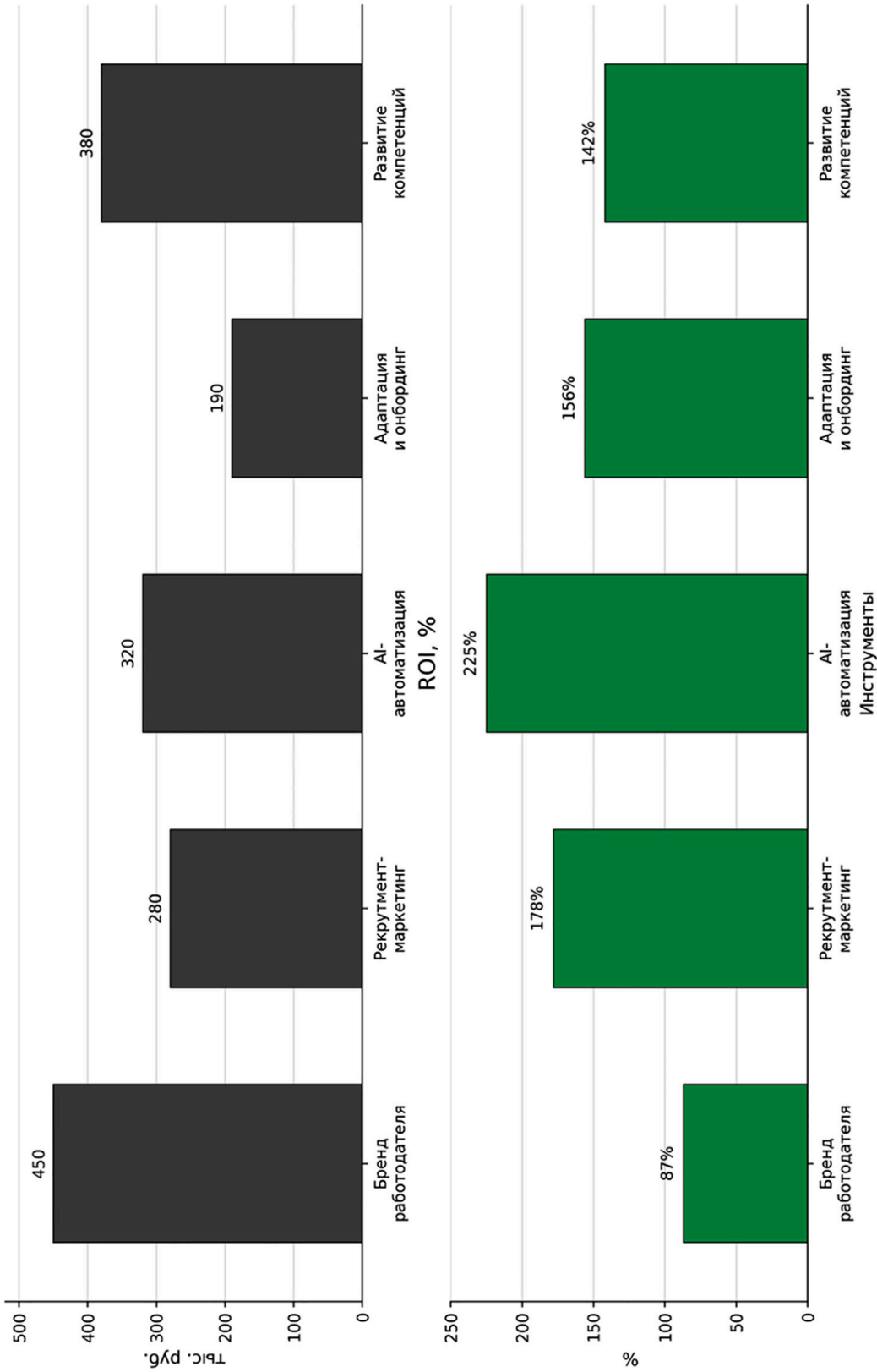
Проведенный анализ показал, что сопоставление инструментов маркетинга персонала требует разделения по типу создаваемого эффекта. Инструменты привлечения различались прежде всего по скорости закрытия вакансий и стоимости найма, тогда как инструменты адаптации и обучения влияли главным образом на удержание работников и длительность выхода на нормативную продуктивность. По этой причине итоговая таблица отражает не только значения ROI, но и те операционные показатели, через которые формировался экономический результат в каждой группе [12].

Исходя из исследования можно сказать следующее, что для инструментов привлечения результативность оценивалась по показателям стоимости одного найма, времени закрытия вакансии и итоговой окупаемости инвестиций; для программ адаптации и обучения прямые рекрутмент-показатели не применялись, поскольку их экономический эффект проявлялся через удержание персонала и снижение потерь от текучести.

Сравнительная оценка эффективности инструментов маркетинга персонала

Инструмент маркетинга персонала	Инвестиции, тыс. руб.	Результативный показатель	Время закрытия вакансии / срок эффекта, дни	Удержание 12 мес., %	Стоимость одного найма, тыс. руб.	ROI, %
Бренд работодателя	450	Снижение стоимости найма и рост отклика релевантных соискателей	32	92	53	87
Рекрутмент-маркетинг в социальных сетях	280	Снижение стоимости найма и ускорение закрытия вакансий	28	88	23	178
ИИ-автоматизация подбора	320	Снижение стоимости найма и сокращение периода незакрытой вакансии	18	85	21	225
Программы адаптации и онбординга	190	Снижение ранней текучести / рост удержания	–	96	–	156
Развитие компетенций и обучение	380	Рост удержания и стабилизация кадрового состава	–	93	–	142

Источник: составлено авторами по данным кадровой отчётности 15 российских компаний среднего бизнеса за 2024–2025 гг.



Инвестиции и окупаемость инструментов маркетинга персонала в 2024–2025 гг.
 Источник: составлено авторами

Наиболее высокий показатель окупаемости среди инструментов привлечения продемонстрировала ИИ-автоматизация подбора, однако интерпретация этого результата требует осторожности. Денежный эффект здесь формировался не сам по себе из факта цифровизации, а через два измеримых канала: снижение стоимости одного найма и сокращение периода незакрытой вакансии. Иначе говоря, система оказывалась экономически выигршной там, где алгоритмическая фильтрация резюме, автоматизация первичного скрининга и маршрутизация кандидатов действительно уменьшали нагрузку на рекрутеров и ускоряли закрытие позиции, а не просто добавляли ещё один технологический слой к прежнему процессу [7; 14].

Высокий ROI ИИ-автоматизации не стоит трактовать как универсальное доказательство безусловного превосходства алгоритмического подбора над иными HR-решениями. Экономическая отдача возникает там, где технология действительно меняет ход процесса: сокращает объём ручного скрининга, уменьшает время первичного отбора и снижает число нецелевых коммуникаций с кандидатами. Но на фоне цифровой трансформации рынка труда этот эффект имеет и другую сторону. Автоматизированные системы начинают работать в среде, где квалификационные профили быстро меняются, карьерные траектории становятся менее линейными, а стандартные признаки релевантности кандидата уже не всегда отражают его реальную пригодность для позиции [6]. Отсюда возникает методологическое напряжение: чем активнее организация переносит кадровые решения на алгоритмический уровень, тем острее вопрос о границах такого переноса. Исследования последних лет показывают, что искусственный интеллект в управлении персоналом даёт ощутимый выигрыш по скорости и масштабу обработки данных, однако одновременно усиливает риски непрозрачности процедур, закрепления скрытых смещений в отборе и избыточной стандартизации оценки кандидатов [14]. Иначе говоря, высокий экономический результат уместно читать не как самодостаточное достоинство технологии, а как показатель того, что цифровой инструмент сработал внутри корректно выстроенного организационного процесса; вне такой настройки он может ускорять отбор, но не обязательно улучшать его качество [5].

Высокую результативность показал также рекрутмент-маркетинг в социальных сетях (ROI 178%). Это объясняется спецификой медиапотребления целевой аудитории и возможностями таргетирования, которые подробно рассматриваются в работе по алгоритмам социальных сетей [15]. Снижение стоимости одного найма до 23 тыс. рублей делает этот канал одним из наиболее привлекательных с точки зрения оптимизации бюджета.

Программы адаптации и развития показали более умеренный прямой ROI, если сопоставлять их с рекрутмент-инструментами в кратком горизонте, но их эффект возникал по иной траектории. Экономический результат здесь был связан со снижением ранней текучести, уменьшением повторных затрат на замещение сотрудников и ускорением достижения нормативной продуктивности. По этой причине более низкий показатель текущей окупаемости не означает меньшей управленческой ценности: часть эффекта смещается во времени и проявляется в стабилизации кадрового состава, что особенно заметно на позициях с длительным периодом ввода в должность [8;22].

Тезис о синергетическом эффекте проверялся не декларативно, а через сравнение сценариев изолированного и комбинированного применения инструментов. Для этого компании выборки были разделены на две группы: в первой преобладало точечное использование одного цифрового решения, во второй одновременно применялись не менее трёх взаимосвязанных инструментов – рекрутмент-маркетинг, автоматизация подбора и программы адаптации [16; 21]. Сопоставление динамики до и после внедрения показало, что комбинированный сценарий чаще сопровождался не максимальным снижением стоимости найма, а более устойчивым балансом между скоростью подбора, качеством найма и удержанием работников в течение первого года [10; 12; 13].

Заключение

В процессе проведенного исследования количественная оценка показала, что инструменты маркетинга персонала следует сопоставлять не по единой универсальной формуле, а по типу создаваемого экономического эффекта. Для инструментов привлечения наибольшее значение имели стоимость одного найма и срок закрытия вакансии; для адаптации и обучения – предотвращённая

текучесть и сокращение периода неполной продуктивности. Такая логика расчёта делает выводы статьи проверяемыми и снимает методологическое противоречие, при котором рекрутмент и удержание измеряются одним и тем же показателем.

Наиболее ощутимый краткосрочный экономический результат, как правило, формировали инструменты цифрового подбора и рекрутмент-маркетинга, тогда как программы адаптации и развития проявляли

себя сильнее в среднесрочном периоде. Совместное применение нескольких инструментов давало более устойчивую кадровую динамику по сравнению с изолированным внедрением отдельных решений. Практический смысл исследования связан не с выбором одного «лучшего» инструмента, а с построением согласованной системы, где каждый HR-механизм оценивается через свой измеримый результат и собственную экономическую логику.

Библиографический список

1. Angel S., Eppel R., Fidrmuc E., Mahringer H., Weber A. Labour Market Tightness and Firms' Vacancy Posting and Hiring Decisions // WIFO Working Papers. 2025. Issue 695. 32 p. URL: https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-5245/wp_2025_695.pdf (дата обращения: 11.03.2026).
2. Giamos D., Ströhle J. Revisiting Human Capital and Firm Performance: A Systematic Review // ORP Working Paper. 2024. Series 2303. Oxford Initiative on Rethinking Performance, Saïd Business School, University of Oxford. URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/120605> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Salas Hidalgo L. M., Velasco Taïpe J. A. Methodology for Relating the Cost of Employee Turnover, Employee Retention, and Lost Production Costs // Sustainable Engineering for a Diverse, Equitable, and Inclusive Future at the Service of Education, Research, and Industry for a Society 5.0 : proceedings of the LACCEI 2024 Conference. Costa Rica, 17–19 July 2024. URL: https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/full-papers/Contribution_1117_final_a.pdf (дата обращения: 11.03.2026).
4. Анисимов А. Ю., Алексахина С. А., Молчанов И. И., Голиков Р. Ю. Трансформация управления персоналом в условиях цифровой экономики: от административной функции к стратегическому партнерству // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 5. С. 1131–1142. DOI: 10.18334/lim.12.5.123164. URL: <https://1economic.ru/lib/123164> (дата обращения: 11.03.2026).
5. Афонасова М.А., Габов Н.А. Особенности применения человекоцентричного подхода в системе корпоративного управления в условиях цифровизации // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2026. № 3. С. 23-28. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4485> (дата обращения: 15.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.4485.
6. Бадалова А. Г., Драницына В. К., Ксенофонтова А. А. Влияние искусственного интеллекта на рынок труда в условиях цифровой экономики // *Экономика и предпринимательство*. 2025. № 8. С. 290–294. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_82734340_71148202.pdf (дата обращения: 18.03.2026).
7. Биглова А. А. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении персоналом // *Научно-исследовательский журнал*. 2021. С. 67-72 DOI: 10.54092/25420208_2021_11_67 URL: <http://edrij.ru/article/09-11-21> (дата обращения: 11.03.2026).
8. Борисова А. А., Кузьмин А. Н., Тютрюмова Е. Г. Текучесть персонала в условиях трудodeфицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // *Экономика труда*. 2024. Т. 11. № 3. С. 317–330. DOI: 10.18334/et.11.3.120747. URL: <https://1economic.ru/lib/120747> (дата обращения: 11.03.2026).
9. Гильдингерш М. Г., Тестова В. С. Инновационные технологии подбора персонала (на основе искусственного интеллекта) // *Векторы благополучия*. 2023. Т. 48, № 1. DOI: 10.18799/26584956/2023/1/1488. URL: <https://jvt.su/journal/article/view/1488> (дата обращения: 11.03.2026).
10. Кетоева Н.Л., Заргарян М.Т. Совершенствование системы подготовки инженерных кадров // *инновационные перспективы донбасса материалы 10-й Международной научно-практической конференции*. Донецк, 2024. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 116-120. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69173991_78808419.pdf (дата обращения: 11.03.2026).
11. Колесникова О. В., Суворова Е. В. Направление подбора персонала в условиях сформировавшегося дефицита кадров в сфере промышленного производства. 2024. № 2. С. 99-107. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_67978058_79975716.pdf (дата обращения: 13.02.2026).

12. Милаева Т. В. Тенденции подбора персонала в России и мире в 2021–2024 гг. и их влияние на работодателей // *Society and Security Insights*. 2024. Т. 7. № 2. С. 121–136. DOI: 10.14258/SSI(2024)2-07. URL: <https://journal.asu.ru/ssi/article/view/15268> (дата обращения: 11.03.2026).
13. Носырева И. Г., Белобородова Н. А. Трансформация рынка труда в цифровую эпоху // *Экономика труда*. 2025. Т. 12. № 12. С. 1821–1842. DOI: 10.18334/et.12.12.124428. EDN: BRVMFA. URL: <https://1economic.ru/lib/124428> (дата обращения: 11.03.2026).
14. Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // *Вопросы управления*. 2024. Т. 18. № 4. С. 55–66. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-4-55-66 (дата обращения: 11.03.2026).
15. Палкин А. В., Бурцева Т. А., Макарова М. В., Ведерников А. А. Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2025. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-marketinga-personala-sovremennoy-kompanii-v-tsifrovoy-srede> (дата обращения: 11.03.2026).
16. Пичурин И. В., Сербина Н. В. Социальный рекрутмент в условиях демографического кризиса на рынке труда // *Информатизация в цифровой экономике*. 2023. Т. 4. № 2. С. 183–192. DOI: 10.18334/ide.4.2.117226. URL: <https://journals.eco-vector.com/2712-9306/article/view/607864> (дата обращения: 11.03.2026).
17. Саенко И.И. Цифровая трансформация в HR-менеджменте: структура, вызовы и ключевые компетенции для будущего // *Экономика и управление*. 2025. № 4. С. 78-92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-hr-menedzhmente-struktura-vyzovy-i-klyuchevye-kompetentsii-dlya-budushego> (дата обращения: 13.02.2026).
18. Свистунов В.М., Ковалева И.А., Лобачев В.В., Гольшкова И.Н. HR-аналитика – эффективный инструмент кадровой службы современной компании // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2025. Т. 13. № 2. С. 42-49. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-42-49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-analitika-effektivnyy-instrument-kadrovoy-sluzhby-sovremennoy-kompanii> (дата обращения: 13.02.2026).
19. Семенова Э. Н. Методы оценки экономической эффективности инвестиций в систему управления персоналом // *Журнал правовых и экономических исследований*. 2017. № 1. URL: <https://giefjournal.ru/node/1062> (дата обращения: 11.03.2026).
20. Умнов В. А. Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 3. С. 545-560. DOI: 10.18334/lim.12.3.122614. URL: <https://1economic.ru/lib/122614> (дата обращения: 13.02.2026).
21. Халтурина О. А., Терешкина Н. Е. Проблемы кадрового обеспечения национальных проектов России // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2025. № 7-2. С. 350-356. URL: <https://vaael.ru/article/view?id=4263> (дата обращения: 15.04.2026). DOI: 10.17513/vaael.4263.
22. Черняков М. К., Чернякова И. А. Цифровизация управления персоналом: современные тенденции и вызовы для российских предприятий // *Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*. 2025. Т. 14. № 2. С. 166–186. DOI: 10.12731/2070-7568-2025-14-2-297. URL: <https://journals.rcsi.science/2070-7568/article/view/304214> (дата обращения: 11.03.2026).



М. И. Казнова ORCID ID 0000-0001-8795-7822

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь, Россия

Д. В. Черемисинова ORCID ID 0000-0002-1027-721X

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь, Россия,
e-mail: cheremisinova.diana@bk.ru

А. А. Исаев

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь, Россия

ВАЛЮТНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ ДИНАМИКИ КАПИТАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО РЫНКА АКЦИЙ

Ключевые слова: рынок акций, капитализация, валютный фактор, декомпозиция, регрессионный анализ.

В статье рассмотрен рынок акций РФ как ключевой механизм аккумуляции и перераспределения капитала, выявлены основные факторы, нарушающие эффективную его работу. Авторами был выполнен экономико-статистический анализ динамики дефлированной капитализации, номинированной в рублях и в долларах США в период с 2010 по 2024 г. Показано, что номинальный рост объема капитализации в рублях в значительной степени был обусловлен падением курса российской валюты. Объем капитализации российского рынка акций, выраженный в долларах, уже не показывает такого быстрого восстановления после кризисных периодов, а, напротив, демонстрирует тенденцию к снижению. Это свидетельствует о том, что рост капитализации рынка в кризисные годы в значительной степени был обусловлен не качественными изменениями рыночных механизмов, модернизацией экономики или улучшением условий бизнес-среды для работы компаний, а валютным фактором. С использованием регрессионной модели установлено, что 73% вариации объема капитализации российского рынка акций объясняется моделью с учетом динамики курса доллара США, а не приростом рынка. Это может свидетельствовать о неустойчивости рынка акций РФ и несбалансированности его развития, что следует учитывать при разработке мер макроэкономической политики.

M. I. Kaznova ORCID ID 0000-0001-8795-7822

Sevastopol State University, Sevastopol, Russia

D. V. Cheremisinova ORCID ID 0000-0002-1027-721X

Sevastopol State University, Sevastopol, Russia, , e-mail: cheremisinova.diana@bk.ru

A. A. Isaev

Sevastopol State University, Sevastopol, Russia

CURRENCY DECOMPOSITION OF THE CAPITALIZATION DYNAMICS OF THE RUSSIAN STOCK MARKET

Keywords: stock market, capitalization, currency factor, decomposition, regression analysis.

This article examines the Russian stock market as a key mechanism for the accumulation and redistribution of capital, identifying the main factors that disrupt its effective operation. The authors conducted an economic and statistical analysis of the dynamics of deflated capitalization denominated in rubles and US dollars from 2010 to 2024. It is shown that the nominal growth of capitalization in rubles was largely due to the depreciation of the Russian currency. The capitalization of the Russian stock market, denominated in dollars, no longer shows such a rapid recovery after periods of crisis, but, on the contrary, demonstrates a downward trend. This indicates that the growth of market capitalization during the crisis years was largely due not to qualitative changes in market mechanisms, economic modernization, or an improved business environment for companies, but to the currency factor. Using a regression model, it was found that 73% of the variation in the capitalization of the Russian stock market is explained by the model taking into account the dynamics of the US dollar exchange rate, rather than by market growth. This may indicate instability of the Russian stock market and an imbalance in its development, which should be taken into account when developing macroeconomic policy measures.

Введение

Рынок акций является одним из ключевых механизмов привлечения и перераспределения капитала в современной экономике России. Регулятор отмечает, что выход из послаблений, введенных еще в 2022 году, в целом завершен, при этом акцентируя внимание на том, что российский фондовый рынок обладает существенными ресурсами для роста экономики в среднесрочной и долгосрочной перспективе [1].

Развитие российского фондового рынка в качестве драйвера роста экономики обладает чрезвычайно обширным потенциалом для исследований. Так, отдельные аспекты развития российского фондового рынка рассмотрены в работах Адаменко А.А. и Ковиновой О.А. [2], Бондарева Д.С., Картаева А.С. [3], Бабкина А.В. с соавторами [4].

В работе [5] авторы изучают показатели фондового рынка Российской Федерации в контексте поведенческих детерминант инвесторов. Исследования [6, 7] посвящены детальному изучению введенных в 2022 году санкций против российских компаний и инвесторов, как санкционное давление отразилось на динамики рынка.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена стратегической ролью этого сегмента, что требует тщательного анализа его состояния и выявления ключевых тенденций.

Цель исследования заключается в анализе текущего состояния российского рынка акций, выявлении его уязвимостей, оценке влияния валютного фактора на динамику объемов капитализации для определения его устойчивости и развития. В рамках работы решаются задачи: анализ динамики дефлированной капитализации в рублёвом и долларом выражении. Объект исследования – рынок акций как целостный механизм, характеризуемый фундаментальными показателями.

Материалы и методы исследования

В статье использованы экономико-статистические и абстрактно-логические методы. Показатели капитализации, выраженные в рублях и долларах США были дефлированы к 2010 году. В качестве дефлятора капитализации российского рынка акций, выраженной в рублях, использован показатель «Индекс потребительских цен» (ИПЦ) на основании данных Росстата [8] (в целях проведения исследова-

ния были использованы данные за период с 2010 по 2024 г.). В качестве дефлятора капитализации российского рынка акций, выраженной в долларах США, был использован показатель «Consumer price index» (CPI), рассчитанный Бюро трудовой статистики США (U.S. Bureau of Labor Statistics) за период с 1913 по 2026 г. (в целях проведения исследования были использованы данные за период с 2010 по 2024 г.) [9]. Абсолютные значения показателя капитализации, выраженного как в рублях, так и в долларах США, были обобщены авторами из официальных финансовых отчетов и статистики Московской Биржи [12].

Для построения модели был использован средневзвешенный курс доллара США, рассчитанный с учётом количества дней, которое действовал каждый из курсов валюты. Для расчёта данного показателя был использован электронный ресурс аудиторской компании ООО АК «Авдеев и Ко» [10].

Результаты исследования и их обсуждение

Рынок акций отличается высокой информационной прозрачностью: котировки, объёмы торгов, мультипликаторы доступны широкому кругу инвесторов, что позволяет на основе рыночных сигналов оценивать состояние экономики [11].

Для оценки ключевых аспектов работы рынка акций в РФ в работе исследованы объём капитализации рынка акций (номинированный в рублях и дол. США), показатели его динамики.

Показатель капитализации рынка акций отражает масштаб рынка и доверие инвесторов [5].

В табл. 1 представлена динамика объемов дефлированной к 2010 году капитализации рынка акций в Российской Федерации за период 2010–2024 гг.

Среднегодовой темп роста за период составил 97,39 п.п., однако динамика капитализации нестабильна (коэффициент вариации достиг 18,25%). Рынок чувствителен к внешним шокам, поэтому падения рынка в 2014 г. (введение санкций после «Крымской весны», обвал стоимости нефти) и 2022 г. (начало СВО, ужесточение санкций) сменялись восстановлением. Высокая скорость восстановления может быть следствием либо эффективности рыночного механизма, либо влияния валютного фактора.

Таблица 1

Динамический анализ объема капитализации рынка акций РФ

Год	Номинальная капитализация, трлн руб.	ИПЦ за год, %	ИПЦ (к 2010 году), %	Дефлированная капитализация, трлн руб.
2010	29,30	108,78%	0,00%	29,30
2011	25,70	106,10%	106,10%	24,22
2012	25,21	106,58%	113,08%	22,29
2013	25,30	106,45%	120,37%	21,02
2014	23,20	111,36%	134,05%	17,31
2015	28,80	112,91%	151,35%	19,03
2016	37,82	105,38%	159,49%	23,71
2017	35,91	102,52%	163,51%	21,96
2018	40,00	104,27%	170,49%	23,46
2019	49,02	103,05%	175,68%	27,90
2020	51,43	104,91%	184,31%	27,90
2021	62,82	108,39%	199,78%	31,44
2022	38,40	111,92%	223,60%	17,17
2023	58,10	107,42%	240,19%	24,19
2024	53,20	109,51%	263,04%	20,23

Источник: рассчитано авторами на основе данных [8, 12].

Таблица 2

Динамика объема капитализации рынка акций РФ, номинированная в руб. и долл. США

Год	Номинальная капитализация, трлн руб.	ИПЦ к 2010 г., %	Дефлированная капитализация, трлн руб.	Номинальная капитализация, трлн долл.	СРІ, к 2010 г., %	Дефлированная капитализация, трлн долл. США
2010	29,30	0,00%	29,30	0,70	0,00%	0,70
2011	25,70	106,10%	24,22	0,80	102,25%	0,78
2012	25,21	113,08%	22,29	0,82	104,60%	0,78
2013	25,30	120,37%	21,02	0,77	107,03%	0,72
2014	23,20	134,05%	17,31	0,52	109,57%	0,47
2015	28,80	151,35%	19,03	0,39	112,16%	0,35
2016	37,82	159,49%	23,71	0,64	114,86%	0,55
2017	35,91	163,51%	21,96	0,62	117,67%	0,53
2018	40,00	170,49%	23,46	0,58	120,63%	0,48
2019	49,02	175,68%	27,90	0,79	123,71%	0,64
2020	51,43	184,31%	27,90	0,69	126,91%	0,55
2021	62,82	199,78%	31,44	0,84	130,35%	0,65
2022	38,40	223,60%	17,17	0,53	134,17%	0,40
2023	58,10	240,19%	24,19	0,65	138,25%	0,47
2024	53,20	263,04%	20,23	0,52	142,59%	0,37

Источник: рассчитано авторами на основе данных [9, 12].

Для выявления вклада валютного фактора в динамику фондового рынка показатель объема капитализации рынка акций был оценен в долларах США, что позволит отразить стоимость российского рынка акций

с позиции международных инвестиционных институтов, определить влияние валютного фактора на капитализацию российского рынка акций в рублях. Это наглядно представлено в таблице 2.

Таким образом, сравнение динамики объемов дефлированной капитализации российского рынка акций в рублях и в долларах США определяет общие тенденции в динамике этих показателей. Объем капитализации российского рынка акций в рублях, как и объем капитализации, номинированный в дол. США, имеет тенденцию к устойчивому снижению. Так, средний темп роста дефлированной капитализации российского рынка акций за период с 2010 по 2024 г. составил 97,39 п.п., а средний темп роста дефлированной капитализации, номинированной в долларах США, составил 95,45 п.п., т.е. реальная стоимость российского рынка акций снижается.

Объем капитализации российского рынка акций, выраженный в долларах, уже не демонстрирует такого быстрого восстановления после кризисных периодов. Это свидетельствует о том, что рост капитализации рынка в кризисные годы в значительной степени обусловлен не качественными изменениями рыночных механизмов, модернизацией экономики или улучшением условий бизнес-среды для работы компаний, а влиянием валютного фактора. Динамика капитализации, номинированная в дол. США, указывает на отсутствие устойчивого роста российского рынка акций: в долгосрочной перспективе наблюдается тенденция к снижению его реального объема (среднегодовой темп роста составил только 95,45 п.п.).

Для определения силы связи между показателями капитализации (таблица 2) был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона. Коэффициент корреляции Пирсона между реальной капитализацией российского рынка

ка акций, номинированной в рублях и дол. США, составил 0,517, что указывает на умеренную положительную связь. Это означает, что 73% вариации связаны с различиями в динамике номинальных факторов, в том числе влиянием и колебаниями курса валюты. Столь значительное влияние валютного фактора подтверждает необходимость его учёта при анализе доходности российского рынка для внутренних и внешних инвесторов.

Для определения доли объема капитализации рынка, номинированной в рублях, которая определяется непосредственно ослаблением курса рубля, введены следующие индексные показатели, систематизированные в табл.3.

В таблице 4 представлена динамика значений индексов, которые были рассчитаны на основании полученных в табл. 1 и табл. 2 данных, а также данные для построения регрессионной модели, позволяющей оценить степень влияния валютного фактора на объем капитализации рынка акций РФ.

На основе данных табл. 4 установлено, что коэффициент корреляции Пирсона между показателем $I_{CF} - 1$ и темпом прироста годового средневзвешенного курса дол. США за период с 2010 по 2024 год составил 80,1%, что свидетельствует о высокой степени связи между показателями (по шкале Чеддока).

На основании данных табл. 4 получена регрессионная модель вида:

$$Y = 1,069 \times X,$$

где Y – темп прироста капитализации за счёт валютного фактора; $X (I_{CF} - 1)$ – темп прироста годового средневзвешенного курса доллара.

Таблица 3

Индексы валютного фактора

Индекс	Формула	Значение
Индекс капитализации, номинированной в руб. (I_{RUB})	$I_{RUB} = \frac{K_{t+1}^{RUB}}{K_t^{RUB}}$	Показывает изменение капитализации, выраженной в рублях. Отражает совокупное влияние фундаментальных, так и номинальных факторов (например, валютный фактор).
Индекс капитализации, номинированной в дол. США (I_{USD})	$I_{USD} = \frac{K_{t+1}^{USD}}{K_t^{USD}}$	Показывает изменение капитализации, выраженной в долларах США. Показатель (индекс) очищен от влияния валютного и инфляционного фактора (за счёт дефляции капитализации на этапе подготовки к расчётам), что позволяет в большей степени отразить изменения капитализации за счёт фундаментальных преобразований.
Индекс валютного фактора (I_{CF})	$I_{CF} = \frac{I_{RUB}}{I_{USD}}$	Отражает направление и степень изменений за счёт валютного и прочих номинальных факторов.

Источник: составлено авторами.

Динамика значений индексов для оценки влияния валютного фактора на объем капитализации рынка акций РФ

Год	I_{RUB}	I_{USD}	I_{CF}	$I_{CF} - 1$	Стоимость 1 дол. США, руб.	Темп роста, %	Темп прироста, %
2010	-	-	-	-	30,37	-	-
2011	0,83	1,11	0,74	-25,61%	29,39	0,97	-0,03
2012	0,92	1,00	0,92	-7,79%	31,09	1,06	0,06
2013	0,94	0,92	1,02	2,26%	31,85	1,02	0,02
2014	0,82	0,66	1,26	25,66%	38,42	1,21	0,21
2015	1,10	0,74	1,48	47,99%	60,96	1,59	0,59
2016	1,25	1,58	0,79	-21,10%	67,03	1,10	0,10
2017	0,93	0,96	0,97	-3,20%	58,35	0,87	-0,13
2018	1,07	0,90	1,18	18,49%	62,71	1,07	0,07
2019	1,19	1,34	0,89	-11,23%	64,74	1,03	0,03
2020	1,00	0,86	1,17	16,88%	72,15	1,11	0,11
2021	1,13	1,18	0,96	-4,48%	73,65	1,02	0,02
2022	0,55	0,61	0,89	-10,73%	68,55	0,93	-0,07
2023	1,41	1,18	1,19	18,87%	85,25	1,24	0,24
2024	0,84	0,78	1,07	6,65%	92,57	1,09	0,09

Источник: рассчитано авторами на основе данных табл.1 и табл.2.

При этом из модели была исключена константа ввиду следующего предположения: при отсутствии изменения курса, вклад валютного фактора в динамику капитализации должен быть нулевым.

Для проверки соответствия модели предпосылкам Гаусса – Маркова был проведён ряд тестов:

1) Математическое ожидание остатков модели незначительно отличается от 0.

2) Тест на нормальность распределения остатков показал, что остатки распределены нормально (p-value = 0,2596 (выше уровня значимости в 0,01, следовательно, мы не отвергаем нулевую гипотезу о нормальности распределения)).

3) Тест Уайта на гетероскедастичность показал, что модель гомоскедастична (p-value = 0,685798 (выше уровня значимости в 0,01, следовательно мы не отвергаем нулевую гипотезу о гомоскедастичности)).

4) Тест Дарбина-Уотсона показал, что автокорреляция остатков модели отсутствует (Критерий DW=2,0918, p-value = 0,685798, следовательно, мы не отвергаем нулевую гипотезу об отсутствии автокорреляции остатков).

Таким образом, российский рынок акций чувствителен к внешним шокам, восстановление после кризисов происходит

в том числе за счёт ослабления курса рубля, а объем капитализации, очищенный от влияния валютного и инфляционного факторов, не демонстрирует устойчивого роста, поскольку среднегодовой темп роста составил только 95,45 п.п. Достаточно высокое значение коэффициента детерминации ($R^2 = 0,7306$) для предложенной модели означает, что 73% вариации прироста капитализации, обусловленного влиянием номинальных факторов, объясняется моделью с учётом валютного фактора. Следовательно, валютный фактор выступает значимым драйвером динамики капитализации российского рынка акций.

Заключение

Санкционные ограничения, политическое и экономическое давление приводят к снижению объема капитализации российского рынка акций, которая впоследствии восстанавливается преимущественно за счёт номинальных факторов: как показала декомпозиция динамики капитализации российского финансового рынка, преимущественно счёт ослабления курса национальной валюты. Капитализация рынка акций, очищенная от влияния валютного и инфляционного факторов, не демонстрирует устойчивого роста.

Однако предложенная в работе модель имеет и ряд ограничений, а именно:

1) Модель построена с использованием только одного фактора – динамики курса доллара США, тогда как на капитализацию оказывают влияние разнообразные факторы: фазы макроэкономических циклов, изменения денежно-кредитной и налоговой политик, особенности институциональной и корпоративной среды, секторальная принадлежность компаний.

2) Анализ построен на относительно коротком временном интервале – с 2010 по 2024 г., что ограничивает возможности выявления долгосрочных структурных тенденций и проверки робастности получен-

ных результатов. Как следствие, это может повысить риск интерпретации случайных выбросов как устойчивых закономерностей.

3) Относительно короткий временной интервал для построения модели повышает чувствительность коэффициентов к внешним шокам, что также снижает репрезентативность модели.

Несмотря на указанные ограничения модель может быть использована как инструмент анализа капитализации рынка акций и послужить основой для ее расширения в дальнейшем путем включения дополнительных факторов, проверки наличия структурных разрывов и др.

Библиографический список

1. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов // Банк России. URL: <https://clck.ru/3Szdqm> (дата обращения: 25.02.2026).
2. Адаменко А. А., Ковинова О. А., Ломакин Е. А. Российский рынок акций: состояние и перспективы // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 24(2). С. 6-9. EDN: XBWLGO.
3. Бондарев Д. С., Каратаев А. С. Анализ тенденций развития российского фондового рынка // Вестник Сургутского государственного университета. 2024. Т. 12, № 1. С. 6-11. DOI: 10.35266/2949-3455-2024-1-1. EDN: CSVRPН.
4. Бабкин А. В., Борщ Л. М., Польская С. И., Гук О. А. Анализ фондового рынка Российской Федерации: возможности и приоритеты // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 276-281. EDN: VZYDTF.
5. Абрамов А., Радыгин А., Чернова М. Капитализация фондового рынка: долгосрочные тренды и факторы развития // Экономическая политика. 2021. Т. 16, № 6. С. 34-69. DOI: 10.18288/1994-5124-2021-6-34-69. EDN: XWNQBJ.
6. Бостанова П. И., Аджиева С. С. Влияние кризиса 2022 года на фондовый рынок // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44(6). С. 359-360. EDN: QWYWUU.
7. Звягинцева Н. А., Марков Д. Е. Исследование конъюнктуры рынка акций Российской Федерации в современных условиях беспрецедентной санкционной нагрузки // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 1. С. 78-88. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(1).78-88. EDN: PTCKRN.
8. Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации, месяцы (с 1991 г.) / Росстат. URL: <https://clck.ru/3SzdsH> (дата обращения: 09.02.2026).
9. American Consumer Price Index: 1913 to 2026. URL: <https://clck.ru/3SzdsM> (дата обращения: 09.02.2026).
10. Средневзвешенный курс валют: Доллар США / Сайт Audit – it.ru. URL: <https://clck.ru/3Szdsb> (дата обращения: 19.02.2026).
11. Пути трансформации финансового рынка России / НО «Центр стратегических разработок». URL: <https://clck.ru/3Szdsi> (дата обращения: 25.02.2026).
12. Количественные показатели: Рыночная капитализация / Московская биржа. URL: <https://clck.ru/3Szdtd> (дата обращения: 25.02.2026).



Е. А. Ляшенко

ООО А7, Москва, Россия, e-mail: lyashenkoeka@gmail.com

ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ И ОАЭ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Ключевые слова: ОАЭ, Российская Федерация, торгово-экономическое сотрудничество, инвестиционное сотрудничество, международные экономические отношения.

В данной статье рассматриваются актуальные тенденции и перспективы инвестиционного сотрудничества между Российской Федерацией и Объединёнными Арабскими Эмиратами (ОАЭ) в различных отраслях и сферах. ОАЭ, имеющие одну из самых мощных и развитых экономик и как один из ключевых игроков на Ближнем Востоке, являются крайне перспективным и важным партнёром для России по различным торгово-экономическим и инвестиционным аспектам. За последнее время российско-эмиратские взаимоотношения приобрели прогрессивный характер, который демонстрируется в усилении связей как в политико-дипломатической области, так и в инвестиционно-экономической. Активно идёт инвестиционный процесс как со стороны ОАЭ в Россию по различным секторам, так и из России в ОАЭ. Взаимное инвестиционное и торгово-экономическое сотрудничество между ОАЭ и Российской Федерацией рассматривается как крайне перспективное и многообещающее, так как данное взаимодействие выгодно для обеих стран в различных аспектах. В связи с этим крайне важно понимать текущие тенденции взаимоотношений с данным государством и чётко оценивать будущие перспективы сотрудничества в рамках международных экономических отношений и инвестиций.

Е. А. Lyashenko

LLC A7, Moscow, Russia, e-mail: lyashenkoeka@gmail.com

MUTUALLY BENEFICIAL COOPERATION BETWEEN THE UAE AND RUSSIA: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS

Keywords: UAE, Russian Federation, trade and economic cooperation, investment cooperation, international economic relations.

This article examines current trends and prospects for investment cooperation between the Russian Federation and the United Arab Emirates (UAE) across various industries and sectors. The UAE, with one of the most powerful and developed economies and a key player in the Middle East, is a highly promising and important partner for Russia across various trade, economic, and investment sectors. Recently, Russian-UAE relations have become progressive, demonstrated by the strengthening of ties in both the political and diplomatic spheres and investment and economic cooperation. Investment is actively underway both from the UAE to Russia across various sectors, and from Russia to the UAE. Mutual investment, trade, and economic cooperation between the UAE and the Russian Federation is viewed as highly promising, as this interaction is beneficial for both countries in various ways. Therefore, it is crucial to understand current trends in relations with this state and clearly assess future prospects for cooperation in international economic relations and investment.

Введение

Исторически Объединённые Арабские Эмираты (ОАЭ) и Россию разделяли относительно скромные отношения, характеризующиеся ограниченным экономическим взаимодействием и довольно осторожным политическим участием. Однако за последние два десятилетия произошел заметный сдвиг, когда обе страны признали выгоду от сотрудничества в различных отраслях и сферах. Рассматривая экономический аспект изменений отношений России и ОАЭ, важно подчеркнуть запуск стратегии, инициированной в начале 2000-х годов.

Рассматривая экономический аспект изменений отношений России и ОАЭ, важно подчеркнуть запуск стратегии. Эта стратегия была сосредоточена на диверсификации экономики страны от нефти и поиске новых возможностей на развивающихся рынках: Россия была одним из них.

За последнее время российско-эмиратские взаимоотношения приобрели прогрессивный характер, который демонстрируется в усилении связей как в политико-дипломатической области, так и в инвестиционно-экономической. Активно идёт инвестиционный процесс со стороны ОАЭ в Россию

по различным секторам. В то же время, и особенно после начала СВО в феврале 2022 года и последующего беспрецедентного ввода западных санкций против Российской Федерации, ОАЭ стали критически важным партнером для России.

Объектом исследования является инвестиционное сотрудничество России и ОАЭ на современном этапе.

Предметом исследования является изучение актуальных тенденций, состояния и дальнейших перспектив в сфере инвестиционного сотрудничества между ОАЭ и Россией.

Целью данной работы является осуществление анализа актуальных тенденций, а также дальнейших перспектив инвестиционного сотрудничества России и ОАЭ на современном этапе.

Задачи исследования:

- осуществить анализ статистических данных по взаимным инвестициям между Россией и ОАЭ;
- изучить текущие тенденции и особенности инвестиционного сотрудничества между ОАЭ и Россией на современном этапе;
- проанализировать дальнейшие перспективы сотрудничества России и ОАЭ в сфере инвестиций.

Гипотеза исследования: предполагается, что инвестиционное сотрудничество между ОАЭ и Россией на данном этапе достаточно развито и эффективно, а также имеет позитивные факторы для дальнейшего развития.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования были использованы различные материалы и источники, научные статьи и монографии, а также данные из сети Интернет. Методами исследования являются: анализ литературы и интернет-ресурсов по теме статьи, а также систематизация и обобщение полученных данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Стоит отметить, что по состоянию на 2024 год объем российских капиталовложений в экономике ОАЭ в 2024 году превысил 25 млрд долл. США, а объем прямых инвестиций из ОАЭ в Россию составил 17 млрд долл.¹ Это делает ОАЭ ведущим

¹ Что известно об отношениях России и ОАЭ. URL: <https://tass.ru/info/24727225> (дата обращения: 02.01.2026).

арабским государством по объему российских инвестиций, на долю которого приходится более 42% от общего объема прямых инвестиций из России в регионе. Инвестиции ОАЭ в Россию в 2021 году составили 1 млрд долл. США. К началу 2023 года ОАЭ были ведущей арабской страной по объему инвестиций (44%) в российскую экономику.

Если исходить из подробных данных, которые имеются в свободном доступе, прямые инвестиции из России в ОАЭ в 2020 году составили приблизительно 1,5 миллиарда долларов США, что почти вдвое превышает уровень 2016 года (менее 900 миллионов долларов США) [1]. Эта тенденция подробно представлена в таблице 1.

Согласно информации, предоставленной Министерством экономики Объединенных Арабских Эмиратов, основными направлениями инвестиционной деятельности России являются [11]:

- Недвижимость;
- Оптовая и розничная торговля;
- Авторемонт;
- Производство, промышленность;
- Логистика;
- Научно-образовательная деятельность;
- Страховые операции.

Рассмотренные группы российских инвестиций в ОАЭ демонстрируют большой интерес к сфере торговли и недвижимости [3]. Фактически, многие инвестиции в недвижимость преследуют скорее цель получения пассивного дохода за счет сдачи в аренду или перепродажи жилья по завышенной цене. Стоит также отметить, что одним из направлений инвестиционных потоков из России является инвестиционная сфера производства и промышленности, что указывает на интерес российских инвесторов к промышленности ОАЭ в период инфляционного давления и переориентации на этот рынок [2].

Стоит отметить, что, исходя из областей и направлений российских инвестиций, можно сделать вывод о достаточно широком взаимодействии между Российской Федерацией и Объединенными Арабскими Эмиратами [16]. Благодаря такой диверсификации инвестиционных секторов между двумя странами сложились благоприятные отношения, активно ведется деловое взаимодействие, улучшается инвестиционный климат [13]. Крайне важно поддерживать эти сложившиеся отношения и стимулировать их развитие, в том числе посредством государственного надзора [15].

Таблица 1

Объём прямых иностранных инвестиций из Российской Федерации в Объединённые Арабские Эмираты, млн долл. США

	2016	2017	2018	2019	2020
Объём ПИИ	66,43	99,5	-3,75	97,76	132,49
Накопленный объём ПИИ	881,96	969,67	972,74	1023,65	1482,1

Источник: Россия и ОАЭ: потенциал совместного роста и сотрудничества. Информационно-аналитический дайджест. URL: <https://investfunds.ru/analytics/353509/download/> (дата обращения: 02.01.2026).

Таблица 2

Объём прямых иностранных инвестиций из Объединённых Арабских Эмиратов в Российскую Федерацию, млн долл. США

	2016	2017	2018	2019	2020
Объём ПИИ	81,84	94,45	323,91	147,53	77,56
Накопленный объём ПИИ	180,28	329,04	378,08	464,24	693,49

Источник: Россия и ОАЭ: потенциал совместного роста и сотрудничества. Информационно-аналитический дайджест. URL: <https://investfunds.ru/analytics/353509/download/> (дата обращения: 02.01.2026).

Согласно данным, представленным в таблице 2, объем прямых иностранных инвестиций из Объединённых Арабских Эмиратов в Российскую Федерацию составил более половины объема российских инвестиций [14]. Тем не менее, за четыре года с 2016 по 2020 год наблюдается относительно стабильный рост.

Согласно информации, предоставленной Министерством экономики Объединённых Арабских Эмиратов, основными направлениями инвестиционной активности Эмиратов являются [11]:

- активные инвестиции в строительство портовой инфраструктуры;
- производство стекла и само стеклоделие;
- инвестиции в морскую транспортную отрасль;
- деятельность в сфере недвижимости;
- авиационная промышленность;
- строительство.

Данные по рассмотренным группам инвестиций из ОАЭ в Россию свидетельствуют об интересе эмиратских инвесторов к развитию транспортной и промышленной отраслей [10]. Это говорит о том, что эти сектора российской экономики считаются перспективными, и в будущем ожидается их дальнейший рост и развитие.

Взаимные инвестиции России и ОАЭ в эти сектора могут способствовать росту

экономического сотрудничества, обмена опытом и технологиями, а также созданию новых рабочих мест [7]. Кроме того, активная инвестиционная деятельность в образовательную сферу и сферу ИКТ в перспективе окажут позитивное воздействие на ост кадрового потенциала обеих стран [11].

Стоит отметить, что инвестиции с российской стороны характеризуются активной диверсификацией, что способствует росту потенциала для углубления и развития торгово-экономического сотрудничества между двумя странами, а также для создания взаимовыгодных условий для экономического роста и совместной деятельности [6].

Важно подчеркнуть, что руководство Объединённых Арабских Эмиратов проводит взвешенную и продуманную политику по привлечению российских инвестиций (это включает в себя относительно умеренные и низкие налоги на бизнес и многие другие факторы) [8]. Поэтому активное взаимодействие и сотрудничество между двумя странами считается весьма перспективным для обеих сторон.

Если говорить об основных мотивационных факторах инвестиций Объединённых Арабских Эмиратов в Россию, то одним из них является желание максимально диверсифицировать собственные экономические портфели. Данные действия в полной

мере соответствуют диверсификационной стратегии ОАЭ. Причём стоит отметить, что данная диверсификация направлена как на различные сектора российской экономики, так и на взаимовыгодное сотрудничество с партнёрами. Важно подчеркнуть высокую роль суверенных фондов из ОАЭ, которые осуществляют довольно большие денежные вложения в различные сектора экономики Российской Федерации, такие как энерготехнологический и сельскохозяйственный [9].

Компании строительного сектора Объединенных Арабских Эмиратов, включая крупную фирму Abu Dhabi Investment Company, принимали участие в строительстве спортивных сооружений для Олимпиады в Сочи, развитии городской инфраструктуры района Домодедово близ Москвы, а также воздвижении корпоративных строений ПАО «Газпром» в северной столице России. Примером успешного вложения российского капитала в экономику ОАЭ является созданный предприятием «Металлоинвест» металлургический комбинат «Hamriyah Steel Plant», запущенный в эксплуатацию в 2010 г., инвестиции в строительство которого достигли отметки в 150 млн долл. США, а также производственный комплекс по выпуску инновационного материала наноцемент, открытый в Эмиратах в 2014 году [4].

При подробном рассмотрении энергетической отрасли, особенно нефтяной и газовой сферы, важно подчеркнуть крупный объем вложений Объединенных Арабских Эмиратов. В период с 2008 по 2010 годы компания «Стройтрансгаз» вместе с партнером из Эмиратов «Dolphin Energy» реализовала строительство магистрального трубопровода Тавила-Фуджейра, обеспечивающего транспортировку катарского природного газа с берегов Персидского залива до побережья Оманского залива, предназначенного для снабжения газом потребителей в ОАЭ и Омане. Этот проект стал первым крупным начинанием такого масштаба на территории Эмиратов, выполненным силами российского подрядчика [5].

В период с 2014 по 2015 годы АО «Техснабэкспорт», являющееся дочерним предприятием государственной корпорации «Росатом», осуществляло поставку топлива для возводимой атомной электростанции «Барака» в Объединенных Арабских Эмиратах. Это стало первым соглашением

о предоставлении обогащенного урана государствам Персидского залива. В 2015-м между руководством ОАЭ и корпорацией «Росатом» было подписано долгосрочное соглашение сроком на пятнадцать лет относительно поставок указанного ядерного материала [13].

В 2019 году состоялось заключение концессионного договора между «Лукойлом» и национальной нефтегазовой компанией Абу-Даби – «ADNOC», касающегося газового месторождения Гаш, расположенного вблизи берегов Абу-Даби в акватории Персидского залива. Одновременно с этим была достигнута договоренность о сотрудничестве в стратегических вопросах между компаниями «Газпром нефть» и ADNOC [14].

В 2025 году появилась информация о приобретении эмиратской компанией OCN International DMCC пакета акций российского предприятия «Русснефть».

Одним из ярких примеров является создание суверенным фондом «Mubadala Investment Company», находящимся в Абу-Даби совместного проекта по сотрудничеству с РФПИ (Российским фондом прямых инвестиций)², который направлен на сотрудничество в таких проектах, как например разработка сибирских нефтяных месторождений. Эти два инвестиционных фонда играют ключевую роль и служат эффективным инструментом укрепления двусторонних взаимоотношений. Для России важно не только привлечь финансовые ресурсы для реализации перспективных инициатив, но и освоить успешный опыт партнеров из ОАЭ в сфере добычи нефти и газа. Также данная компания активно инвестирует и сотрудничает с компанией «Газпром нефть»³. Среди масштабных совместных проектов выделялась сделка по приобретению 49% доли в акционерном капитале компании «Газпромнефть-Восток»: 5% досталось Российскому фонду прямых инвестиций (РФПИ), тогда

² Russian Direct Investment Fund and Mubadala establish co-investment program. URL: <https://www.mubadala.com/en/news/russian-direct-investment-fund-and-mubadala-establish-co-investment-fund> (дата обращения: 05.01.2026).

³ Gazprom Neft and Mubadala Petroleum expand technological cooperation. URL: <https://www.euro-petrole.com/gazprom-neft-and-mubadala-petroleum-expand-technological-cooperation-n-i-20183> (дата обращения: 05.01.2026).

как оставшиеся 44% приобрела Mubadala Petroleum⁴. Данная структура представляет собой крупную международную организацию, действующую в секторе нефти и газа и выступающую частью холдинга Mubadala Investment Company. Уже сейчас активно реализуется одно из приоритетных направлений деятельности – разведка и эксплуатация труднодоступных месторождений нефти. Стороны подчеркивали, что ключевым фактором сделки стало эффективное управление «Газпромнефть-Востоком» ресурсами сложных залежей нефти, а также готовность компании внедрять не только имеющиеся, но и разрабатывать принципиально новые технологические решения. В данном направлении реализуются инициативы, направленные на разработку эффективных методов освоения труднодоступных ресурсов нефти. Одним из ярких примеров является проект «Палеозой» в Томской области. Основная цель проекта заключается в объединении усилий ряда компаний и научных институтов для совместного создания технологий, позволяющих оптимизировать процесс разведки и разработки залежей доюрского периода. Данный проект включает два этапа: первый этап предполагает проведение научно-исследовательских работ по разработке соответствующих технологий, второй же направлен непосредственно на осуществление геолого-разведочных мероприятий и буровых операций. Совместное использование финансовых ресурсов открывает перед компанией возможность не только финансировать действующие проекты, но и вкладываться в исследования будущих разработок. До заключения сделки компания менее интенсивно работала над проектом «Палеозой», однако после присоединения ОАЭ были пробурены новые скважины на Урмано-Ачинском участке месторождения. Важно отметить, что интеграция охватывает не только финансовую сторону вопроса. Страны налаживают тесное сотрудничество и обмен технологиями, проводят совместные мероприятия в образовательных учреждениях, таких как Томский университет, и в Центре «Газпромнефть» [12].

⁴ UAE's Mubadala to take stake in subsidiary of Russia's Gazprom. URL: <https://www.reuters.com/article/business/uaes-mubadala-to-take-stake-in-sub-sidiary-of-russias-gazprom-idUSKCN1IP0V8/> (дата обращения: 05.01.2026).

Эта сделка способствовала укреплению политического диалога между государствами. После подписания договора лидеры начали регулярно проводить встречи и вести телефонные переговоры, чаще обсуждая общие проблемы и возможные варианты их совместного разрешения.

Также ярким примером инвестиционного сотрудничества является разработка проекта «Арктик СПГ-2», расширяющая возможности Российской Федерации по организации производства и экспортной деятельности сжиженного природного газа [6]. Так, одним из ключевых посредников для обхода санкций США против «Арктик СПГ-2» стала малоизвестная компания «Waterfall Engineering Ltd». Она была зарегистрирована в ОАЭ в 2023 году. За последние три месяца 2023 года объем ее поставок в Россию составил 103,6 млн евро, но уже в следующем квартале (январь – март 2024) вырос более чем в три раза – до 313,2 млн евро.

Также довольно привлекательной и перспективной сферой для эмиратских инвестиций являются технологический и инновационный сектора. Стоит отметить высокую степень заинтересованности ОАЭ в активном развитии собственной технологической отрасли, и взаимодействие с Россией в данных вопросах является крайне перспективным и многообещающим. Одним из ярких примеров является соглашение «Mubadala Investment Company» с РФПИ об активном инвестировании в различные российские компании в области технологий, которые представляются перспективными, такая как российская транснациональная «Яндекс»⁵, которая на данный момент находится в крайне активной фазе своей развития по предоставлению целого ряда разнообразных интернет-услуг. Также большое внимание уделяется инвестированию в проекты, связанные с искусственным интеллектом и машинным обучением [5].

Одним из основных направлений является инновационный центр «Сколково», в котором осуществляют свою работу различные исследовательские центры и технологические инкубаторы.

Также очень важно отметить сотрудничество в области космической отрасли и ос-

⁵ Who owns Yandex Nv-a? URL: <https://stock.zoia.com/ticker/nbis/> (дата последнего обращения: 05.01.2026).

воения космоса. Так, в 2021 году Российская Федерация и Объединённые арабские Эмираты подписали межправительственные соглашения⁶ по работе над космическими миссиями и спутниковыми технологиями. Благодаря большому опыту России в данной отрасли и амбициозным планам ОАЭ данное сотрудничество представляется крайне перспективным и многообещающим.

Важным аспектом является активная инвестиционная деятельность в инфраструктурную и логистическую отрасль, которая также оказала большое влияние на укрепление экономических взаимоотношений между Российской Федерацией и Объединёнными Арабскими Эмиратами. За последние годы ОАЭ организовали крупные инвестиции в логистические и транспортные секторы России. Как пример, в 2016 году эмиратская компания «DP World», которая является одним из крупнейших мировых портовых операторов, осуществила организацию совместного предприятия⁷ с Российским фондом прямых инвестиций для организации более эффективного процесса развития современных портовых терминалов и комплексной логистической инфраструктуры в различных фундаментально важных местах в России, так как регион Дальнего Востока и другие. Также данная компания в 2023 году осуществила подписание соглашения⁸ с российской государственной корпорацией «Росатом» о разработке Северного транзитного коридора. Данное партнёрство имеет чёткую направленность на организацию постоянного и стабильного судоходного маршрута через Арктику между Европой и Азией, что значительно сократит время плавания⁹.

⁶ TASS Russia, UAE ink inter-governmental space exploration deal. URL: <https://tass.com/science/1354261> (дата обращения: 05.01.2026).

⁷ DP World and RDIF form new JV. URL: <https://www.privateequitywire.co.uk/dp-world-and-rdif-form-new-jv/> (дата обращения: 05.01.2026).

⁸ Pramod Kumar DP World and Rosatom to develop new shipping route. URL: <https://www.agbi.com/transport/2023/10/dp-world-and-rosatom-to-develop-new-shipping-route/#:~:text=In%202021%2C%20Rosatom%20and%20DP,cooperation%20agreement%20during%20the%20St> (дата обращения: 05.01.2026).

⁹ Rosatom and DP World sign a Cooperation Agreement. URL: <https://rosatom-asia.com/press-centre/news/rosatom-and-dp-world-sign-a-cooperation-agreement/> (дата обращения: 05.01.2026).

Эмиратские компании также внесли свой вклад в улучшение сельскохозяйственной отрасли. Инвестиционные потоки из ОАЭ направлены на обеспечение поставок продовольствия для их населения и содействие обмену сельскохозяйственными технологиями. Например, ADIA (Abu Dhabi Investment Authority) финансировало крупномасштабные проекты по сельскому хозяйству и производству продуктов питания в России. Сосредоточение внимания на агробизнесе привело к увеличению экспорта сельскохозяйственной продукции из России в ОАЭ¹⁰, включая такие основные товары, как пшеница, ячмень, бобовые и мясо птицы.

Нельзя не подчеркнуть, что руководство Объединённых Арабских Эмиратов проводит грамотную и продуманную политику по привлечению российских инвестиций (к этому относятся довольно умеренные и низкие налоги на ведение бизнеса, наличие специализированных свободных экономических зон и многие другие факторы). Поэтому, активное взаимодействие и сотрудничество двух стран рассматривается как достаточно перспективное и многообещающее для обеих сторон.

Со своей стороны, российские предприятия увеличили свое присутствие в ОАЭ, извлекая выгоду из статуса страны как мирового торгового и финансового центра. Это развитие стало особенно очевидным за последние годы. По состоянию на 2023 год российский экспорт в ОАЭ составил 6,45 млрд долл. США¹¹. Основными товарами, которые Россия экспортировала в Объединённые Арабские Эмираты, были золото (2,52 млрд долл. США), алмазы (1,63 млрд долл. США) и очищенная нефть (830 млн долл. США). За последние 5 лет экспорт России в Объединённые Арабские Эмираты увеличился в годовом исчислении на 23,5%, с 2,25 млрд долл. США в 2018 году до 6,45 млрд долл. США в 2023 году. За несколько месяцев этот сдвиг привел к тому, что ОАЭ стали девятым гло-

¹⁰ Russia boosting agricultural exports to UAE, but potential is significantly higher – trade rep. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/96884/> (дата обращения: 05.01.2026).

¹¹ Russia / United Arab Emirates Profile. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/rus/partner/are?limitSelector-bilateral=top10> (дата обращения: 05.01.2026).

бальным торговым партнером России после Китая, Индии, Турции и других стран. Таким образом, ОАЭ также стали первой арабской страной для российского экспорта товаров и сырья. В свою очередь в 2023 году Объединенные Арабские Эмираты экспортировали в Россию 4,49 млрд долл. США. Основными товарами, которые Объединенные Арабские Эмираты экспортировали в Россию, были вещательное оборудование (2,09 млрд долл. США), компьютеры (437 млн долл. США) и очищенная нефть (178 млн долл. США). За последние 5 лет экспорт Объединенных Арабских Эмиратов в Россию увеличился в годовом исчислении на 53,1%, с 534 млн долл. США в 2018 году до 4,49 млрд долл. США в 2023 году¹².

В актуальных обстоятельствах, когда на Россию оказывается беспрецедентное санкционное давление, российский бизнес для сохранения международных связей использует представительства и работу в ОАЭ как инструмент продолжения эффективной работы. Некоторые российские банки также перевели часть своих активов в ОАЭ, чтобы избежать ареста счетов. Если говорить о недвижимости, то довольно крупный скачок произошёл как раз в 2022 году, когда россияне приобрели недвижимость более чем на 6 млрд долл. США¹³. На тот момент это сделало наших граждан самыми крупными по объёму покупателей нежилой недвижимости в ОАЭ. Гостеприимная и открытая политика ОАЭ в области привлечения инвестиций оказалась крайне благоприятной для наших компаний. Безусловно, есть определенные сложности и затруднения в отдельно взятых случаях, связанных с санкциями, но в целом тенденция является позитивной и многообещающей.

Стоит отметить, что в дальнейшей перспективе развитие взаимоотношений как в торгово-экономическом, так и в политическом плане выглядит крайне многообещающим и перспективным. Направленность политики ОАЭ на максимальную диверсифи-

кацию и организацию безопасности своих инвестиций в совокупности со стремлением Российской Федерации к укреплению с партнёрами не из западного мира, безусловно является прочной основой для дальнейшего развития связей и выгодных взаимоотношений. Важен тот факт, что в политическом аспекте позиции России и ОАЭ являются довольно схожими и имеют общие точки соприкосновения, в том числе по вопросам безопасности на Ближнем Востоке, по международной нефтяной политике. Так, с 1 января 2024 года ОАЭ вступили в международное объединение БРИКС (после присоединения новых членов объединение стало называться БРИКС+), что поспособствовало ещё большему укреплению связей и сотрудничества между ОАЭ и Российской Федерацией¹⁴.

Две страны собирались вместе на различных международных форумах, где они демонстрировали, что часто разделяют схожие взгляды на ключевые мировые проблемы, такие как Шанхайская организация сотрудничества и БРИКС+. Расширение этих форумов не только укрепляет связи между ОАЭ и Россией, но и отражает взаимную заинтересованность в содействии экономическому и политическому сотрудничеству за пределами рамок, в которых доминируют западные страны. Действительно, неслучайно динамика отношений между Россией и ОАЭ оказалась под пристальным вниманием международного сообщества.

Заключение

Подводя определённые итоги, стоит отметить, что в долгосрочной перспективе Объединённые Арабские Эмираты рассматривают обоюдное сотрудничество как благоприятное направление деятельности. В их повестку дня входит эффективное осуществление проектов в различных областях, таких как производственная сфера, туристическая, энергетическая и многие другие. Таким образом, взаимное инвестиционное и торгово-экономическое сотрудничество между ОАЭ и Российской Федерацией рассматривается как крайне перспективное

¹² Russia / United Arab Emirates Profile. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/rus/partner/are?limitSelector=bilateral=top10> (дата обращения: 05.01.2026).

¹³ Russians bought up \$6.3B in Dubai property after 2022 Ukraine invasion, report finds. URL: <https://www.icij.org/news/2024/05/russians-bought-up-6-3-billion-in-dubai-property-after-2022-ukraine-invasion-report-finds/> (дата обращения: 05.01.2026).

¹⁴ ОАЭ официально присоединились к БРИКС. URL: <https://www.icij.org/news/2024/05/russians-bought-up-6-3-billion-in-dubai-property-after-2022-ukraine-invasion-report-finds/> (дата обращения: 05.01.2026).

и многообещающее, так как данное взаимодействие выгодно для обеих стран в различных аспектах.

Для того, что эффективно и результативно осуществлять торгово-инвестиционное взаимодействие между двумя странами, необходимо активно развивать организацию логистических операций, цепочек поставок, управлять эффективностью своевременного обеспечения товаров и услуг. Более того, в правовом поле необходима прозрачность и безопасность для инвесторов для ещё больше привлечения заинтересованных лиц. Для России активное ведение бизнеса с Объединёнными Арабскими Эмиратами представляет непосредственный интерес, так как от данного торгово-

инвестиционного взаимодействия выиграют и наши российские компании, которые, в условиях санкций, могут осуществлять ведение бизнеса через ОАЭ. Условия в ОАЭ открывают новые возможности для инвесторов и обеспечивают большую гибкость при управлении бизнесом. Эти меры способствуют привлечению иностранных инвестиций, стимулируют экономический рост и способствуют дальнейшему развитию бизнес-среды в ОАЭ.

Таким образом, создание благоприятной инвестиционной среды, усиление защиты инвестиций и расширение возможностей для бизнеса способствуют углублению и развитию взаимовыгодного сотрудничества между Россией и ОАЭ.

Благодарности: автор выражает благодарность коллегам из Финансового университета при Правительстве РФ за консультации по теме исследования.

Библиографический список

1. Россия и ОАЭ: потенциал совместного роста и сотрудничества. Информационно-аналитический дайджест. URL: <https://investfunds.ru/analytics/353509/download/> (дата обращения: 02.01.2026).
2. Building a just world order: How Russia and the Arab world defied Western pressure in 2023. URL: <https://www.rt.com/russia/589973-putin-middle-east-north-africa/> (дата обращения: 02.01.2026).
3. Business Russia and the UAE Embassy in the Russian Federation discuss the 2023 cooperation plans. URL: <https://tradehouse-rus-uae.com/en/a/business-russia-and-the-uae-embassy-in-the-russian-federation-discuss-the-2023-cooperation-plans> (дата обращения: 02.01.2026).
4. Declaration on the strategic partnership between the Russian Federation and the United Arab Emirates. URL: <http://en.kremlin.ru/supplement/5309> (дата обращения: 02.01.2026).
5. Kotov A. Business Ambassador of Business Russia to the UAE Maksim Zagornov sums up the activities of 2022 (interview). URL: <https://tradehouse-rus-uae.com/en/a/business-ambassador-of-business-russia-to-the-uae-maksim-zagornov-sums-up-the-activities-of-2022-interview> (дата обращения: 05.01.2026).
6. Заалан Р. А., Шуманов И. В. Арктику через Эмираты. URL: <https://www.euro-petrole.com/gazprom-neft-and-mubadala-petroleum-expand-technological-cooperation-n-i-20183> (дата обращения: 05.01.2026).
7. Gazprom Neft and ADNOC conclude a Framework Agreement on Strategic Cooperation in oil & gas. URL: <https://neftgazru.com/news/companies/501077-gazprom-neft-and-adnoc-conclude-a-framework-agreement-on-strategic-cooperation-in-oil-gas/> (дата обращения: 05.01.2026).
8. Hazem Hussein. UAE-Russia relations continue to flourish as non-oil trade exchange between the two countries witnesses 80% growth in H1 2021. URL: <https://wam.ae/en/details/1395302993389> (дата обращения: 05.01.2026).
9. Issaev L., Kozhanov N. Diversifying relationships: Russian policy toward GCC». URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41311-021-00286-4> (дата обращения: 05.01.2026).
10. Middle East Briefing. UAE-Russia Non-Energy Bilateral Trade Up 57%. URL: <https://www.middleeast-briefing.com/news/uae-russia-non-energy-bilateral-trade-up-57/> (дата обращения: 05.01.2026).
11. Non-Oil Foreign Trade Relation Report between The United Arab Emirates and Russian Federation. URL: <https://trd.economy.ae/trd/pdfreport/pdf?lang=EN&country=643&fromTV=2010&toTV=3000&fromTGB=2010&toTGB=3000&fromAC%20V=2010&toACV=3000&year=2017&limit=5¤cy=1&catfilter=511> (дата обращения: 05.01.2026).
12. RT Russia “UAE leader welcomes ‘dear friend’ Putin». URL: <https://www.rt.com/russia/588605-putin-visit-uae-president/> (дата обращения: 05.01.2026).

13. Ramani S. Russia and the UAE: An Ideational Partnership. URL: https://www.researchgate.net/publication/340928287_Russia_and_the_UAE_An_Ideational_Partnership (дата обращения: 05.01.2026).

14. Bordachev T. Russia's Turn to the East: Between Choice and Necessity. URL: <https://modern diplomacy.eu/2022/09/08/russias-turn-to-the-east-between-choice-and-necessity/> (дата обращения: 05.01.2026).

15. Trade House in the UAE / A business breakfast dedicated to the development of cooperation between the UAE and the Russian Federation in the field of food security takes place in Moscow. URL: <https://tradehouse-rus-uae.com/en/a/a-business-breakfast-dedicated-to-the-development-of-cooperation-between-the-uae-and-the-russian-federation-in-the-field-of-food-security-takes-place-in-moscow> (дата обращения: 05.01.2026).

16. United Arab Emirates Statistical / Country Profile. URL: https://www.destatis.de/EN/Themes/Countries-Regions/International-Statistics/Country-Profiles/uae.pdf?__blob=publicationFile (дата обращения: 05.01.2026).

Т. Е. Платонова ORCID ID 0009-0000-6895-5282

Московский государственный институт международных отношений (Университет),
Москва, Россия, e-mail: t.platonova@odin.mgimo.ru

ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Ключевые слова: санкционные ограничения в сфере нефтегазового комплекса Российской Федерации (НГК РФ), меры противодействия санкциям, динамика основных показателей добычи и экспорта нефти и газа в Российской Федерации.

Автором настоящей статьи проведены исследования динамики современного состояния предприятий нефтегазового комплекса России в период санкционных ограничений, их внешнеэкономической деятельности, показателей бюджетных доходов, получаемых от этой отрасли за 2021-2024 гг, а также «обратного» эффекта санкций на экономическое положение США и ряда стран ЕС. В статье рассматривались основные тенденции развития санкционного режима в последние годы и соответствующие приоритетные меры противодействия этим санкциям со стороны государства и менеджмента этих предприятий, включающие переориентацию на другие рынки, перестройку логистических схем поставок, процесс импортозамещения оборудования, введение новых технологий и цифровизации на предприятиях НГК, совершенствование системы налогообложения и финансовых инструментов управления этим сектором экономики. Для изучения этих явлений были использованы данные внутренних и внешних статистических источников, новостные сайты, материалы Минфина РФ. Основным выводом, который можно сделать на основании проведенных исследований, является то, что администрация США ставит перед собой целью установление господства на энергетическом мировом рынке, в том числе с помощью санкционных ограничений, однако многие страны налаживают свои взаимосвязи с НГК РФ, что позволяет этому комплексу успешно сохранять свое место в российской и мировой экономике и укреплять позиции своего бизнеса.

T. E. Platonova ORCID ID 0009-0000-6895-5282

Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russia,
e-mail: t.platonova@odin.mgimo.ru

KEY DEVELOPMENT PRIORITIES FOR RUSSIA'S OIL AND GAS INDUSTRY UNDER SANCTIONS

Keywords: sanctions restrictions in the Russian oil and gas complex (ROG), countermeasures against sanctions, dynamics of key indicators of oil and gas production and exports in the Russian Federation.

The author of this article conducted a study of the current state of Russian oil and gas companies during the period of sanctions restrictions, their foreign trade activities, budget revenue indicators received from this sector for 2021-2024, as well as the “reverse” effect of sanctions on the economic situation in the United States and several EU countries. The article examined the main trends in the development of the sanctions regime in recent years and the corresponding countermeasures taken by the state and management of these companies, including reorientation to other markets, restructuring of supply chain logistics, the process of import substitution of equipment, the introduction of new technologies and digitalization at oil and gas companies, and improvements to the tax system and financial management instruments for this economic sector. To study these phenomena, data from internal and external statistical sources, news websites, and materials from the Russian Ministry of Finance were used. The main conclusion that can be drawn from the conducted research is that the US administration aims to establish dominance in the global energy market, including through sanctions. However, many countries are establishing their ties with the Russian oil and gas complex, which allows this complex to successfully maintain its place in the Russian and global economies and strengthen its business position.

Введение

Российский нефтегазовый комплекс является одним из крупнейших мировых комплексов и располагает одним из значительных потенциалов в этой сфере, как в области

природных ресурсов, так и промышленной базы, технологического обеспечения, опытного менеджмента внешнеэкономической деятельности, логистических схем, передовых инновационных решений и т.д.

Особенностью санкционного режима, направленного на эту отрасль, является как первичный эффект запрета на импорт нефти и газа, так и вторичные последствия санкций, такие как: запрет на поставку оборудования, программного и технологического обеспечения добычи и переработки углеводородов, нарушение финансовых и логистических схем, ограничения доступа к зарубежным инвестициям. В этих условиях менеджмент нефтегазовых холдингов и государственные органы выстраивают гибкую политику противодействия санкционному давлению, элементы которой рассмотрены в данной статье.

Существенную поддержку оказывают и государственные органы исходя из национальных интересов и стратегических национальных приоритетов Российской Федерации.

Целью исследования является анализ современного состояния нефтегазовой отрасли РФ в условиях санкционных ограничений, приоритетные меры противодействия этим ограничениям со стороны государства и бизнеса, а также «обратного» эффекта этих санкций для стран ЕС и США.

Материалы и методы исследования

На основании поставленных целей были исследованы статистические данные внутренних и внешних статистических источников, Минфина РФ и ряда новостных сайтов. Автор обосновал свои гипотезы подробным описанием санкционных ограничений, введенных против нефтегазового комплекса (НГК) России, проанализировал современное состояние НГК и приоритетные меры противодействия санкциям, включая государственные, внешнеэкономические, технологические и другие меры, исследовал «обратный» эффект этих санкций на примере роста потребительских цен на газ в ряде стран Европы.

В статье использовались статистические методы анализа динамических рядов, графический и табличный методы, методы сравнительного экономического анализа и др.

Результаты исследования и их обсуждение

Использование санкционного режима – это один из элементов давно применяемой стратегии США и ряда развитых стран в отношении России. В области энергетики санкции начали вводиться с 2014 года и ужесточились после начала специальной

военной операции в Украине в 2022 году. В настоящее время введено 19 санкционных пакетов со стороны стран ЕС. После введения в октябре 2025 года последних санкций против «Лукойла» и «Роснефти» со стороны США блокируется около $\frac{3}{4}$ российского экспорта нефтепродуктов.

Эта проблема разрабатывалась в работах многих экономистов. Глубокие исследования проблем различных аспектов международных санкций и их влияния на нефтегазовую отрасль рассматривалась в работах Глинской М.В., начиная с 2009 года [1]. Методы противодействия санкционным ограничением в сфере бизнеса с использованием импортозамещения и создания новых технологических и внешнеэкономических схем изучались в работах таких ученых, как Меркулова А.В., Трегуб И.В., Куровской С.В., Горбашко Е.А., Налетова М.М. [2-6].

Первые санкции, повлиявшие на деятельность нефтегазовых компаний, были введены в 2014 году и ограничили экспорт в Россию нефтегазового оборудования, такого как техника для бурения, геофизических и геологических работ, ремонта скважин, добычи, транспортировки и переработки углеводородного сырья.

Дальнейшие шаги по расширению санкционных мер США и ЕС были направлены на введение полного эмбарго на импорт российской нефти и нефтепродуктов с целью ослабить экономические позиции нефтегазовой отрасли и экономики РФ в целом. В декабре 2022 года вступило в силу эмбарго на морские поставки сырой нефти, что в условиях блокировки трубопроводного транспорта привело к практически полному прекращению поставок этих продуктов в Европу, которые обеспечивали до 40% экспортных доходов этого сектора экономики [1]. Кроме того, был запущен механизм ценового регулирования с установление предельной стоимости российской нефти в размере 60 долларов за баррель. Для противодействия эти санкциям российские нефтяные компании преобразовали логистические цепочки поставок через «дружественные» порты Турции и ОАЭ, а также организовали формирование «теневого флота» из танкеров, не попадающих под юрисдикцию санкций. Однако даже эти меры не смогли полностью компенсировать потерю европейского рынка – совокупный экспорт нефтепродуктов за 2023 год сократился на 18% по сравнению с докризисным уровнем.

Внешнеторговая деятельность	Государственные меры	Логистика	Инновационная и инвестиционная деятельность
<ul style="list-style-type: none"> • Поиск альтернативных рынков: в условиях снижения спроса со стороны Европы Россия активно переориентирует свои нефтепродукты на рынки Азии, Африки и Латинской Америки. • Использование других стран для схемы реэкспорта нефти и газа 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка нефтегазовых компаний государственными мерами: введение субсидий и налоговых льгот для поддержки нефтеперерабатывающих заводов и обеспечения стабильных цен на внутреннем рынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование новых логистических схем, например, «теневых танкеров»: для обхода санкций используются сухоходные компании, не подчиняющиеся западным ограничениям, что позволяет продолжать экспорт нефти без значительных потерь. 	<ul style="list-style-type: none"> • Введение процесса импортозамещения оборудования и технологий • Поставка нефтегазового оборудования через другие страны

Рис. 1. Основные параметры, предпринимаемые для противодействия санкционному давлению на нефтегазовый комплекс РФ
 Источник: составлено автором по данным [1-5]

В 2023 году были предприняты новые меры по усилению давления на российский нефтегазовый сектор, в частности, введен запрет на операции по страхованию танкеров с российской нефтью привел к тому, что, например, консорциум Loyd's of London, полностью исключил российские грузы из своих страховых портфелей. Были введены меры по отключению многих российских предприятий, в том числе и крупных нефтяных компаний от международной платежной системы SWIFT.

Таким образом, санкции 2022–2023 годов привели к целому комплексу проблем энергетического сектора России – от технологических до внешнеторговых.

Несмотря на постоянно усиливающееся давление западных стран на производственную, финансовую и внешнеторговую деятельность предприятий нефтегазового сектора Российской Федерации, наблюдается достаточно сильное противодействие этому давлению и успешная динамика многих направлений их деятельности. Классификация различных путей нейтрализации санкционных мер недружественных государств против этой отрасли экономики Российской Федерации и приоритетные направления развития нефтегазового комплекса в условиях санкционных ограничений представлены на рисунке 1.

Рассмотрим основные параметры противодействия санкционных мер недружественных стран против нефтегазового комплекса России, приведенные на рисунке 1. В области внешнеэкономических связей главным фактором противодействия стал «поворот на Восток», т.е. переориентация внешнеэкономических связей на азиатские страны. В настоящее время более 80 % экспорта нефти приходится на страны восточного направления. Из общей суммы экспорта нефти в 2024 году в 240 млн тонн, 42,3% отгружено в Китай, 37% – в Индию, 6,8% – в Турцию¹.

В связи с санкционными ограничениями по экспорту углеводородов государством были введены изменения в налоговую политику по отношению к предприятиям этой отрасли. Основной упор был сделан на перераспределение уровня налоговых сборов с экспортной пошлины на НДС. Произошло постепенное снижение пошлинной ставки на вывоз нефти и нефтепродуктов с 2019 года на 5% ежегодно, что привело к снижению бюджетных доходов по этим пошлинам с 3007,9 млрд рублей в 2018 году до 486,3 млрд рублей в 2024 году.

¹ Вот ваш SDN List 23.10.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8142164> (дата обращения: 10.03.2026).

Показатели добычи нефти и экспорта бар/сутки по различным странам за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Темп роста 2023 г. к 2022 г., %	Темп роста 2024 г. к 2023 г., %
США					
Добыча нефти, тыс. бар/сутки	19362,4	20961,5	21874,8	108,3	104,4
Экспорт нефти, тыс. бар/сутки	8806,5	9291,6	9876,7	105,5	106,3
Удельный вес экспорта,%	45,5	44,3	45,2	97,5	101,9
Россия					
Добыча нефти, тыс. бар/сутки	10951,4	10879,3	10505,8	99,3	96,6
Экспорт нефти, тыс. бар/сутки	7630,6	6821,4	7043,3	89,4	103,3
Удельный вес экспорта,%	69,7	62,7	67,0	90,0	106,9
Ближний Восток, включая Саудовскую Аравию					
Добыча нефти, тыс. бар/сутки	28071,9	27512,6	27291,2	98,0	99,2
Экспорт нефти, тыс. бар/сутки	24553,0	24482,3	24254,9	99,7	99,1
Удельный вес экспорта,%	87,5	89,0	88,9	101,7	99,9

Источник: составлено автором по данным [8].

Однако одновременно налоговые доходы бюджета от НДС выросли с 6009,8 млрд рублей до 12 234,2 млрд рублей при этом общие нефтегазовые доходы бюджета с 2018 до 2024 года увеличились на 22,6%².

Запрет на использование морских перевозок нефти для судов российского флота и разгрузку в портах большинства недружественных стран потребовал изменения логистических схем поставок этой продукции. Для этого были введены новые альтернативные цепочки поставок через «дружественные порты» Турции и ОАЭ, а также приведен в действие план создания «теневого флота» из судов стран, не попадающих под юрисдикцию санкций. По данным CNN «Инсайдеры отрасли оценивают размер этого «теневого» флота примерно в 600 судов, или около 10% от мирового количества крупных танкеров. И цифры продолжают расти» [7].

При рассмотрении последствий применения различных видов санкционного давления на нефтегазовый комплекс Российской Федерации происходит одна и та же

ситуация: новые санкции порождают очередную виток нервозности на нефтяном рынке. Далее отрасль адаптируется к новым условиям, перестраивая торговые цепочки и финансовые схемы, которые становятся целью новых ограничений, и рынок возвращается к нормальным условиям торговли до следующего витка санкционной борьбы.

Если перейти к экономическому анализу состояния нефтегазовой конкурентоспособности этой отрасли в период санкционного давления, то можно отметить следующие особенности.

Анализ данных таблицы позволяет сделать выводы, что по показателям добычи нефти в последние годы Российская Федерация находится на третьем месте в мировой добыче. Несмотря на санкционное давление добыча нефти в 2022 и 2023 году остается практически на одном уровне, при этом экспорт нефти по России в 2024 году вырос на 3,4 % по сравнению с 2023 годом, а удельный вес экспорта в добыче нефти увеличился с 62,7 5 в 2023 году до 67,0 % в 2024 году. В этот же период удельный вес экспорта в общем объеме добычи в США составляет около 45 %, а удельный вес экспорта в добыче нефти в США увеличился на 1,9%, а по России этот показатель вырос на 6,9 %. Если сравнить эти показатели с экспортом и добычей нефти на Ближнем Востоке, включая Саудовскую Аравию, то за этот же период экспорт нефти по этим странам уменьшился на 0,9 %.

² Сведения о формировании и использовании дополнительных нефтегазовых доходов федерального бюджета в 2018-2025 годах. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=122094-svedeniya_o_formirovanii_i_ispolzovanii_dopolnitelnykh_neftegazovykh_dokhodov_federalnogo_byudzhet_a_v_2018-2025_godakh (дата обращения: 10.03.2026).

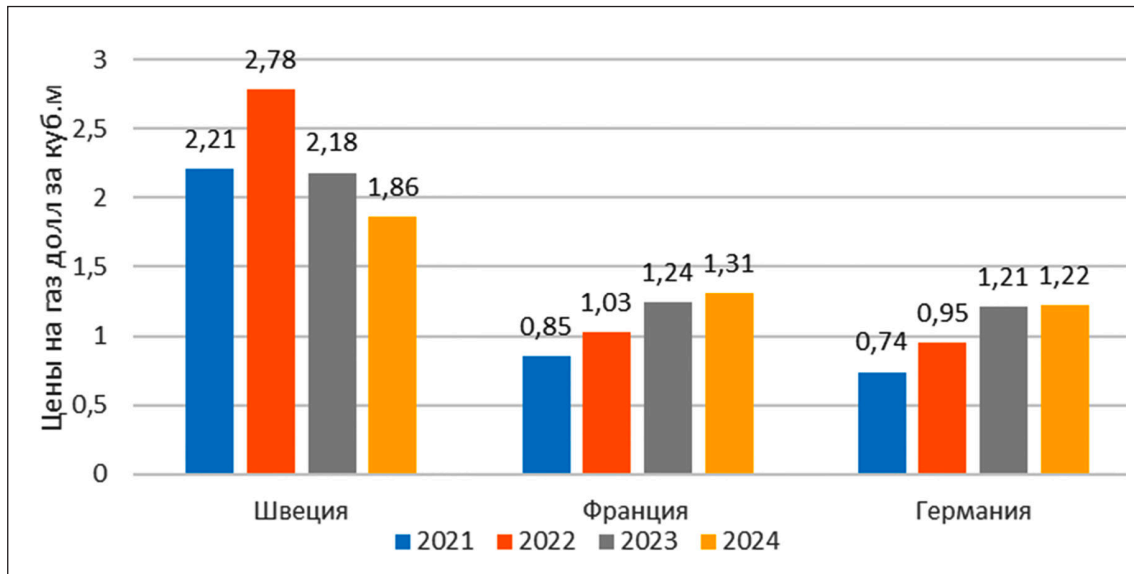


Рис. 2. Динамика потребительских цен на газ за 2021-2024 гг по Швеции, Франции, Германии
 Источник: составлено автором по данным [9]

По мнению ответственного секретаря президентской комиссии по вопросам стратегии развития ТЭК, Главный исполнительный директор ПАО «НК «Роснефть» Игоря Сечина «продолжение агрессивной санкционной политики Запада в отношении как России, так и Китая, без сомнения приблизит очередной экономической кризис в странах Запада. Не все западные политики осознают, перед какими рисками они находятся», – сказал Сечин на открытии VII Российско-Китайского энергетического бизнес-форума (РКЭБФ) в Пекине³.

Эмбарго на экспорт нефти и газа в страны ЕС привело к росту потребительских цен на газ., о чем свидетельствуют данные рисунка 2.

Цена на куб метр газа для потребителей этих стран выросла во Франции с 0,85 доллара в 2021 году до 1,31 доллара в 2024 году, в Германии – с 0,74 доллара в 2021 году до 1,22 доллара в 2024 году. В Швеции эта цена была наибольшей из трех стран и составляла 2,78 доллара за куб.м в 2022 году.

Многие страны Европы давно поняли тяжесть экономических проблем, навязанных американскими инициативами по санкциям против нефтегазового сектора России,

и подписали ряд долгосрочных контрактов до начала СВО, которые продолжают действовать и в настоящее время.

Одной из основных целей введения санкционных ограничений против нефтегазового комплекса России было резкое снижение бюджетных доходов, получаемых от этого сектора, для общего ослабления экономики РФ и развития бюджетного дефицита.

Анализ данных о Федеральном бюджете позволяет сделать выводы, о том, что за период 2010-2024 гг доходы федерального бюджета РФ выросли в 4,4 раза, нефтегазовые доходы – в 2,9 раза. Удельный вес нефтегазовых доходов в общей доходной части бюджета снизился за этот период с 46,1% до 30,3%, что было связано не столько с санкционными ограничениями, сколько с общей стратегией нашего государства, обозначенной как «снятие с нефтяной иглы». Если же рассмотреть среднегодовые темпы изменения общего объема поступления нефтегазовых доходов в бюджет, то можно сделать выводы, что во время введения наиболее жестких ограничений с 2020 по 2023 год, этот показатель составил + 18,7 % в год, а в 2024 году по сравнению с 2023 годом достиг +26,2 % [10].

Санкции 2025 года против ЛУКОЙЛа и Роснефти – это не просто очередной раунд ограничений, а потенциально поворотный пункт для мирового энергетического рынка. Они несут в себе серьезные риски: от гло-

³ В Пекине прошел VII Российско-Китайский энергетический бизнес-форум. URL: <https://www.rosneft.ru/press/today/item/223186/> (дата обращения: 10.03.2026).

бального энергетического кризиса и скачков цен на нефть до глубоких экономических последствий для России и ее партнеров. Однако эти же вызовы создают и исторические возможности для ускорения «зеленого перехода», снижения энергетической зависимости и перестройки мировой энергетической архитектуры⁴.

Выводы

Санкционные ограничения, накладываемые на внешнеэкономические отношения многих отраслей РФ, в частности, на ключевой нефтегазовый комплекс, стали особым тестом на стрессоустойчивость компаний этого сектора. Эти санкции, включают в себя не только прямые запреты на экспорт нефти и газа в США и большинство стран ЕС, но и ограничения на поставку нефтегазового оборудования, программного обеспечения и передовые технологии, эмбарго на использование танкерного флота РФ, за-

прет на страхование этих грузов для ведущих страховых компаний мира, финансовые и инвестиционные меры и т.п.

Для противодействия этим санкциям менеджментом этих компаний совместно с государственными органами РФ был разработан целый комплекс мер, включающий изменения в системе налогообложения, импортозамещение многих видов оборудования и технологического обеспечения, разработка новых логистических схем поставки нефтегазовой продукции, перенаправление экспортных поставок на новые страны Азии, в основном на Китай и Индию, занимающих в 2024 году около 80% экспорта нефти из РФ «Обратный» эффект от внедрения санкций существенно повлиял на многие экономические показатели США и развитых стран ЕС. Несмотря на то, что политические силы США ставят своей целью получить первенство в мировом энергетическом рынке, многие страны принимают самостоятельные решения по развитию отношений с нефтегазовым комплексом РФ, что позволяет этому комплексу сохранять свое место в российской и мировой экономике и успешно решать задачи роста капитализации и повышения экономической эффективности своего бизнеса.

⁴ Санкции 2025 года против ЛУКОЙЛа и Роснефти угрожают мировому энергетическому рынку. URL: <https://refinanc.ru/journal/sanktsii-2025-goda-protiv-lukoyla-i-rosnefti-ugrozhayut-mirovomu-energeticheskomu-rynku/> (дата обращения: 10.03.2026).

Библиографический список

1. Глинская М. В. Влияние санкций на нефтегазовый сектор российской экономики // Экономика России в условиях санкций: Сборник статей XIII Международной научной конференции, Москва, 23–24 апреля 2024 года. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2024. С. 60–67. EDN: GSZEOP. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80250412> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Меркулова А. В., Егорова Е. В. Анализ финансовой устойчивости российских компаний нефтегазового сектора в условиях санкций // Междисциплинарные исследования экономических систем: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Тверь, 30 мая 2024 года. Тверь: Тверской государственный технический университет, 2024. С. 58–62. EDN: QLRHBK. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75209534> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Трегуб И. В., Мылтусова Н. В. Адаптация российской нефтегазовой отрасли к санкционным ограничениям // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24, № 4. С. 158–173. DOI 10.24891/ea.24.4.158. EDN: KGEJHU. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80647154> (дата обращения: 10.03.2026).
4. Куровский С. В., Мишин Д. А., Самойленко А. В. Стратегии адаптации российских топливно-энергетических компаний к международному санкционному давлению на основе внедрения и использования цифровых инструментов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7, № 7(160). С. 49–60. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.07.005. EDN: NOLGWK. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82843731> (дата обращения: 10.03.2026).
5. Горбашко Е. А., Бородин В. И. Технологический суверенитет как фактор конкурентоспособности нефтегазовых компаний Российской Федерации // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 9. С. 1100–1110. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-9-1100-1110. EDN: QXXKHW.

6. Налетова М. М., Мартыненко Т. В. Основные направления импортозамещения в российской Федерации в сфере нефтегазового сектора // Человек. Социум. Общество. 2024. № 8. С. 222-226. EDN: NXVHWQ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68000531> (дата обращения: 10.03.2026).

7. NN: сотни танкеров из «теневого флота» помогают России экспортировать нефть в условиях санкций. URL: <https://rtvi.com/news/cnn-sotni-tankerov-iz-tenevogo-flota-pomogayut-rossii-eksportirovat-neft-v-usloviyah-sankcij/> (дата обращения: 10.03.2026).

8. Topic.ru/ статистика/база данных. URL: <https://statbase.ru/datasets/energy/oil-production/> (дата обращения: 10.03.2026).

9. Topic.ru/ статистика/база данных. URL: <https://statbase.ru/datasets/energy/gas-prices-for-consumers/> (дата обращения: 10.03.2026).

10. Минфин. Статистика. Федеральный бюджет. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud> (дата обращения: 10.03.2026).



Д. К. Попенкова ORCID ID 0000-0001-9746-6816

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,
e-mail: popenkova.dk@rea.ru

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА В ТОРГОВЛЕ

Ключевые слова: спиральная динамика, развитие торговли по спирали, теория Грейвза, ритейл, торговые сети.

Теоретические основы статьи составляют: теория эволюции общества Кайданрена, теория эволюция общества, предложенная Г.Н. Константиновым, а также авторская модель трансформации торговли, в которой используется знак спирали, символизирующий постоянный процесс изменения и развития торговли под воздействием трех групп факторов – цивилизационные риски, регулирование, цифровизация и технологии. Статья продолжает цикл исследований автора, посвященных спиралевидному развитию торговли, посвящена применению теории спиральной динамики К. Грейвза в ритейле. В работе рассмотрены и систематизированы характеристики уровней ценностных систем по Грейвзу в контексте розничной торговли. Проанализирована деятельность крупнейших классических ритейлов в России и игроков сегмента e-Grocery (быстрая доставка продуктов) в области устойчивого развития как наилучшее отражение стадии развития компании согласно предложенной Грейвзом классификации. Выявлено, что среди классических ритейлеров еще встречаются компании «красного» уровня развития, при этом такие крупные торговые сети как «X5», «Магнит», «Лента» уже начали активную работу в области устойчивого развития, имеют цели и программу их достижения и могут быть отнесены к «зеленым» компаниям по Грейвзу. Крупнейшие российские игроки рынка e-Grocery в основном являются представителя «зеленого» типа по теории, что объясняется спецификой онлайн-бизнеса. Таким образом, теория спиральной динамики может быть применима к исследованию эволюции ритейла и отражает текущее развитие компаний в частности и розничной торговли в России в целом.

D. K. Popenkova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
e-mail: popenkova.dk@rea.ru

THE SPIRAL DYNAMICS IN RETAIL

Keywords: spiral dynamics, spiral retail development, Graves theory, retail, retailers.

The theoretical foundations of the article are: Kaidanren's theory of the evolution of society, the theory of the evolution of society proposed by G.N. Konstantinov, as well as the author's model of retail transformation, which uses the spiral sign, symbolizing the constant process of change and development of retail under the influence of three groups of factors – civilizational risks, regulation, digitalization and technology. The article continues the author's research cycle on the spiral development of retail, and is devoted to the application of K. Graves' theory of spiral dynamics in retail. The paper examines and systematizes the characteristics of Graves' value system levels in the context of retail. The activities of the largest classical retailers in Russia and the players in the e-Grocery segment (fast food delivery) in the field of sustainable development are analyzed as the best reflection of the stage of the company's development according to the classification proposed by Graves. It has been revealed that among the classic retailers there are still companies of the "red" level of development, while such large retail chains as X5, Magnit, and Lenta have already begun active work in the field of sustainable development, have goals and a program to achieve them, and can be classified as "green" companies according to Graves. The largest Russian players in the e-Grocery market are mainly representatives of the "green" type in theory, which is explained by the specifics of online business. Thus, the theory of spiral dynamics can be applied to the study of the evolution of retail and reflects the current development of companies in particular and retail in Russia in general.

Введение

Данная статья продолжает цикл исследований автора, посвященных спиралевидному развитию торговли. В диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук автором настоящей статьи была представлена модель трансформации

торговли (рис. 1). Основанная на эволюционных теориях торговли, модель использует знак спирали, символизирующий постоянный процесс изменения и развития торговли под воздействием трех групп факторов – цивилизационные риски, регулирование, цифровизация и технологии [15].

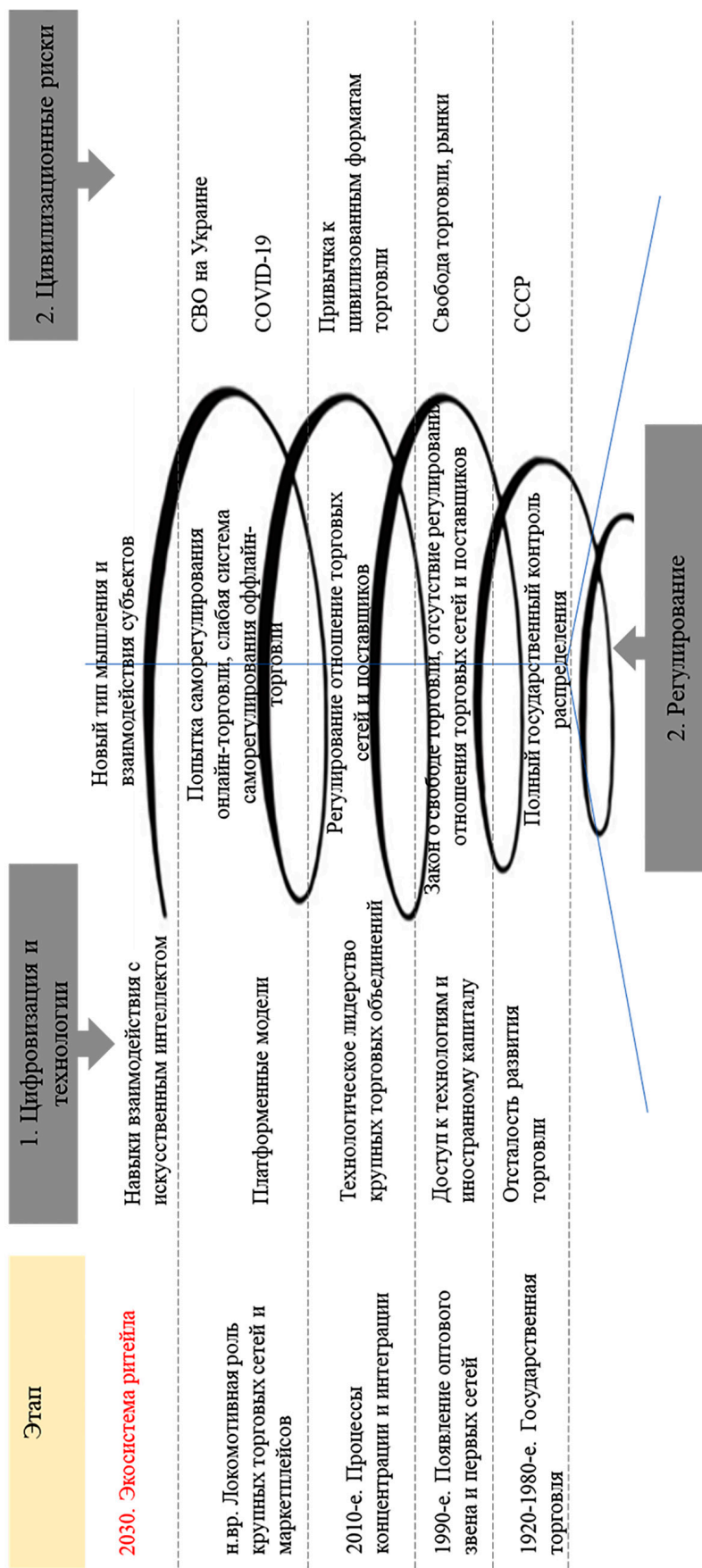


Рис. 1. Этапы развития торговли в рамках трансформационной модели
 Источник: составлено автором

В данной модели движение по спирали приравнено к движению по линии времени. Но развитие торговли происходит нелинейно, более того – то, что в некоторых странах пройдено 50 лет назад, в части стран происходит сегодня. На основе изучения истории развития торговли в разных странах мира, становления крупных международных торговых сетей установлено, что торговля носит именно спиралевидное развитие (во времени).

С целью приращения научного знания и большей степени обоснования постулата о развитии торговли по спирали в данном исследовании автор обращается к спиральной модели Грейвза и делает попытку наложить данную теорию на развитие торговых сетей в России.

Исследовательский вопрос в данной статье звучит следующим образом: происходит ли развитие ритейла в России по спирали и можно ли теорию спиральной динамики Грейвса применить для исследования процесса эволюции торговли?

Материалы и методы исследования

В 1970-х годах американский психолог, профессор Клэр У. Грейвз, разработал спиральную модель эволюции системы ценностей человека. Согласно Грейвзу, психология зрелого человека – это развивающийся, эмерджентный, колеблющийся, спиралевидный процесс, характеризующийся постепенным подчинением старых систем поведения более низкого порядка новым системам более высокого порядка по мере изменения экзистенциальных проблем человека [6]. Человеческая спираль состоит из череды мировоззрений, каждое из которых является продуктом своего времени и условий. Однако, когда возникает новое мировоззрение, старые системы не исчезают. Скорее, они остаются включенными в общий поток и не только дополняют более сложный образ жизни, но и остаются “наготове” на случай, если проблемы, побудившие их к работе, возникнут вновь. Каждое новое мировоззрение рождается из хаоса нелинейным образом, поэтому в истории нет прямой линии времени.

Позже последователи Грейвза Крис Коун, Дон Бек и Кен Уилбер разработали новую социально-эволюционную теорию, названную «спиральной динамикой» [11]. С конца 90-х годов прошлого века спи-

ральная динамика успешно используется как для исследования мотивации человека, развития лидерских качеств, разрешения конфликтов, так и эффективного управления изменениями в организациях. Данная теория обладает набором методов и инструментов для определения стадии развития компаний, общества, а также для диагностики и решения проблем в отдельно взятой компании и у отдельного человека.

Ученые выявили восемь мировоззрений, ценностных мемов, названных «vMeme». vMeme складываются в зависимости от взглядов на мир, системы ценностей, уровня психологической зрелости, системы убеждений, организационных принципов, стиля жизни и образа мышления [9]. С помощью v-мемов авторы объясняют системы ценностей, которые существуют у разных людей и интегрированы в системы корпоративных культур разных организаций. Каждый уровень спирали характеризуется определенным цветом (таблица 1).

Бежевый – выживание – это первый этап развития, движимый инстинктом самосохранения и характеризующийся отсутствием самосознания в достижении сиюминутных целей. Предприятия и команды на этом этапе в первую очередь озабочены достижением своих основных целей: поиском релевантных бизнес-ниш, формулированием своей миссии, мышлением в краткосрочной перспективе и реагированием на рыночные условия, не пытаясь прогнозировать тенденции. Достижение целей основывается на срочности, а не на важности.

Фиолетовый – безопасность – это цветовая маркировка, принадлежащая клановым организациям, которые обеспечивают комфорт и защищенность в беспокойной обстановке. Команды работают, уделяя особое внимание безопасности и выполнению задач, возникающих в настоящий момент [8].

На структурном уровне одним из примеров фиолетовых бизнесов являются стартапы, которые пока не нацелены на масштабирование. В основном они формируют сплоченные организации, которые ценят традицию обеспечения безопасности. Этап характеризуется отсутствием жесткой иерархии, неформальным общением и горизонтальным коммуникациям, интересы команды выше личных целей [13].

Характеристика восьми типов «vMeme»

Уровень	Цвет	Название	Мышление	Характерные явления
1	Бежевый	Выживание	Инстинктивное	Еда, вода, продолжение рода, тепло, защита. Выживание подобно животным.
2	Фиолетовый	Мистика	Анимистическое	Обряды, ритуалы табу, суеверия, племена; народные обычаи и знания. Объединяться вместе ради безопасности
3	Красный	Власть	Эгоцентрическое	Удовлетворения, завоевания, действия; импульсивность. Жить настоящим, не думая о других
4	Синий	Закон, истина	Авторитетное	Дисциплина, традиции, мораль, правила. Слушать высшего авторитета
5	Оранжевый	Амбиции	Стратегическое	Материализм потребление, успех, имидж, статус. Завоевать преимущество и преуспеть
6	Зеленый	Взаимоотношения	Консенсус	Эгалитарность, чувства, аутентичность, обмен, забота, сообщества. Присоединяться к обществу для совместного роста
7	Желтый	Гибкость	Экологическое	Природные системы, самостоятельность, множественные жить по принципам
8	Бирюзовый	Глобальность	Холистическое	коллективный индивидуализм, космическая духовность, искать порядка в кажущемся хаосе на Земле

Примечание: составлено автором на основе [2].

Красный характеризуется энергией и могуществом – это мировоззрение, основанное на представлении о мире как о диких джунглях, в которых сильные доминируют, а слабые служат. Мотивация определяется корыстными потребностями, интересами, связанными с притязаниями на власть, и стремлением к повышению за счет конкуренции. Организации, построенные на жесткой иерархии, которые продвигаются вперед, преследуя конкретные краткосрочные цели и сосредотачиваясь на настоящем.

Синий опирается на порядок, авторитет, конформизм. Групповая идентичность строится на противопоставлении «мы» и «они» и провозглашении коллективных целей выше личных. Чтобы получать вознаграждение, члены группы должны действовать в соответствии со строгими нормами поведения, установленными властями. Бизнес-стратегия предполагает создание системы и прозрачной структуры [3].

Оранжевый основан на успехе, рациональном мышлении, достижениях, иными словами это мировоззрение, подразумевающее уверенность в себе, свободу и индивидуализм. Ценности и убеждения оранжевой стадии основаны на стремлении к личной

свободе и успеху. Основной мотивацией является уверенность в своих силах. Расширение возможностей благодаря науке и развитию рынков дает исчерпывающее объяснение расширения бизнеса и позволяет мгновенно вознаграждать индивидуальные усилия по достижению целей. Менеджеры имеют дело с группой высокоэффективных сотрудников, способных к успешной автономной работе – значит, роль руководства смещается с контроля и преодоления трудностей на сотрудничество [7].

Зеленый означает гармонию, связь, главное на данной стадии – быть искренним и стремиться быть лучшим в выбранном сообществе. На этом этапе основные бизнес-показатели растут вместе с развитием карьеры сотрудников. Обеспечивая общее благо и равенство членов команды, на этом этапе мы отходим от иерархии и уделяем меньше внимания индивидуалистическому мышлению и больше – экосистеме.

Желтый означает синергии и интеграцию. На желтом этапе команды используют синергию для развития способностей для достижения краткосрочных и долгосрочных целей. Цель – заботиться о собственных интересах, но при этом быть как можно более безвредными.

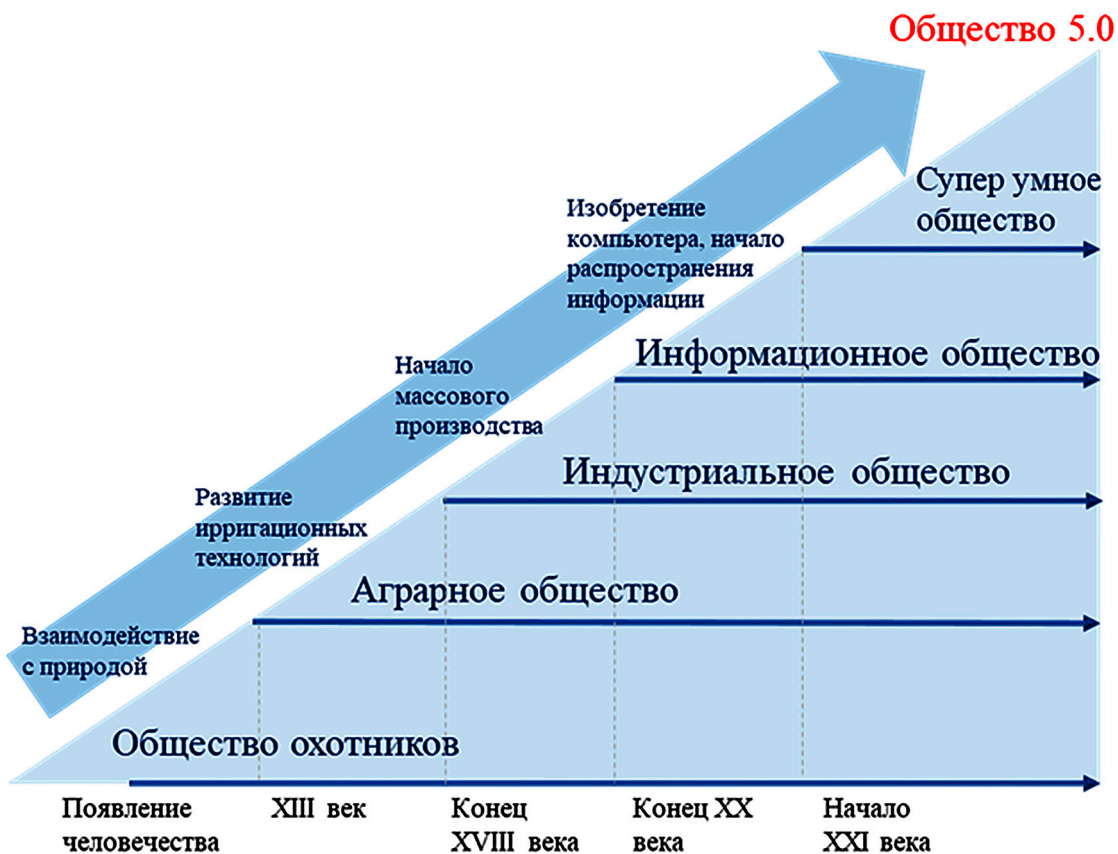


Рис. 2. Эволюция развития общества по Keidanren [5]

На данном этапе инновации включают в себя устойчивое развитие и корпоративную социальную ответственность в рамках развития социальных сетей и новых методов ведения бизнеса. Ключом к достижению целей на данном этапе является принятие присущей окружающей среде неопределенности, что требует концентрации на построении командной работы, основанной на устойчивости, функциональности, гибкости и импровизации [4].

Бирюзовый – это поддержка, информированность, сервис. Для реализации этого этапа командам и предприятиям необходимо отказаться от эгоистических устремлений и перейти к благотворительности. Такая потребность может быть вызвана стремлением к служению или осознанием пределов расширения бизнеса. Этот этап характеризуется активизацией всех когнитивных и метакогнитивных источников и целостного мышления. Время воспринимается в его глобальной перспективе, что актуализирует бизнес-идентичность на совершенно новом уровне мышления с системной точки зрения и установки на изобилие [12].

Помимо спиральной динамики Грейвза, уместно упомянуть теорию эволюции общества Кайданрена. От общества охотников общество прошло стадию аграрного общества, затем – индустриальное, далее – информационное и в настоящее время мы находимся на стадии так называемого суперумного общества (рисунок 2).

Интересным представляется эволюция общества, предложенная Г. Н. Константиновым. 70 тысяч лет назад сформировался мир племенных сообществ, 12 тысяч лет назад – аграрный мир, 500 лет назад благодаря научной революции образовался индустриальный мир. В настоящее время происходит метасистемный переход к миру когнитивному (рисунок 3).

Результаты исследования и их обсуждение

Согласно упомянутой выше теории спиральной динамики, выделяют восемь уровней развития человека/компании/общества [10]. Иллюстративно спиральная динамика представлена на рисунке 4.



Рис. 3. Эволюция общества [14]



Рис. 4. Концепция спиральной динамики [10]

В 2022 году теория спиральной динамики (Spiral Dynamics – SD) претерпела дополнение под влиянием цифровизации – в названии появился символ Integral, следующий за SD – SDi. SDi основана на вере в «Невидимую спираль» – главную директиву, заложенную в природе человека, которая помогает продолжать поиск более сложных решений. Одной из отличительных особенностей SDi является использование модели Уилбера «Все квадранты/все уровни/все линии», которая

предлагает удобный способ и методологию интеграции спиральной динамики в личную, организационную и общественную деятельность. SDi помогает в расширении возможностей, согласовании, совершенствовании и формировании других позитивных концепций, пакетов и подходов, поскольку работает на более глубоких уровнях, влияя на меметические коды человечества [1].

Нікіфорчин М. провел исследование нескольких украинских компаний на пред-

мет потенциала изменений для продвижения по спирали [16]. Понятие потенциала естественно и абсолютно адекватно заняло важное место в категориальном аппарате экономической теории. В первую очередь это было связано с радикальными изменениями стратегических приоритетов глобальных организаций, включая изменение философии предпринимательства: вместо «получения прибыли сегодня» – «наращивание потенциала сегодня», что гарантирует «получение прибыли завтра». Такая философия предпринимательства является практически единственно возможным способом обеспечения стабильного экономического роста в быстро меняющихся рыночных условиях. Состояние «открытости» является характеристикой состояния потенциала, означает, что организация может двигаться как в направлении к развитию, так и деградации. Состояние «приостановлено» является характеристикой движения организации к деградирующим изменениям. А состояние «закрыто» – организация находится в определенном динамическом равновесии без внесения каких-либо изменений. Системообразующими элементами потенциала изменений являются технологический потенциал (как характеристика уровня используемых организацией технологий), лидерский потенциал (интегральный потенциал качества не только менеджмента, но и всего персонала организации), мотивационный потенциал (система моделей мотивации, используемых в организации), финансовый потенциал (элемент ресурсного обеспечения организации и возможности для свободы действий при переходе на новые уровни). Изучение спиральной динамики и практика формирования потенциала изменений позволили формализовать взаимосвязь между уровнем потенциала и уровнями динамического развития.

Разберем на примере крупных торговых сетей, действующих в России, к какому уровню по спирали они относятся. Критерием, основой отнесения ритейлера к тому или иному «vМете», цвету, станет степень внимания к проблеме устойчивого развития. Обозначим перечень крупнейших торговых сетей России в сегменте продовольственных товаров (таблица 2).

Высокая доля крупных торговых сетей стала следствием эволюции розничной торговли в России – за десять лет доля выросла с 30,7% до 50,7% (рисунок 5).

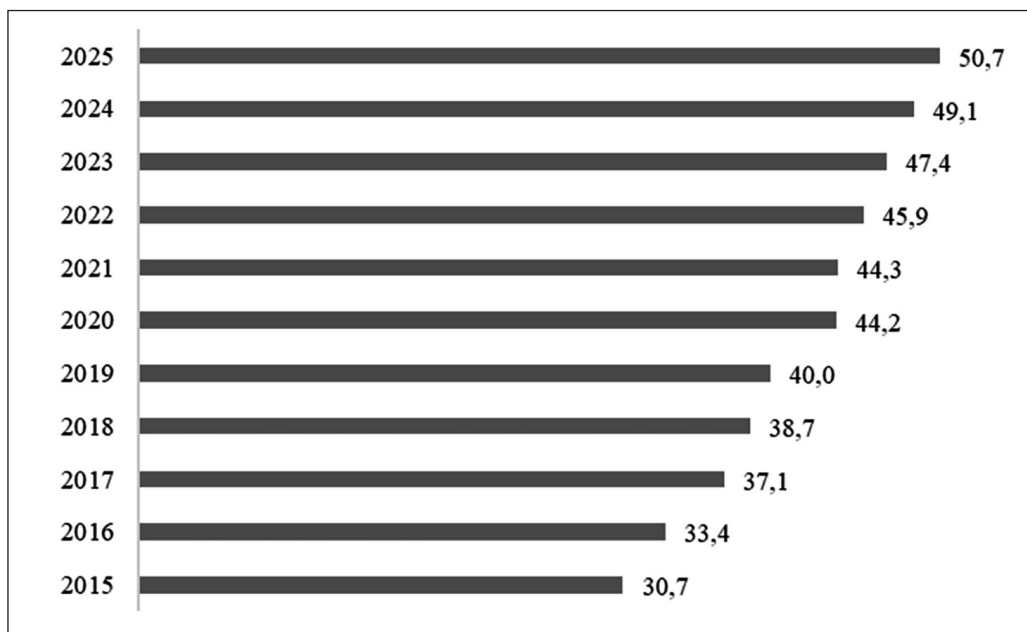
Таблица 2
ТОП-ритейлеры в сегменте продовольственных товаров в России

Наименование	Доля рынка за 2024 год, %
X5	15,6
Магнит	13,2
Меркурий ритейл	6,2
Лента	3,3
Светофор	1,4
ВкусВилл	1,4
Ашан	1,0
Metro	0,9
Самокат	0,8
О'кей	0,8
Итого ТОП-10	45

Примечание: составлено автором на основе [18].

Если проанализировать развитие торговли в России на более долгом историческом горизонте, то можно заключить, что период с 1920-х по 1990-е годы, характеризующийся государственным распределением товаров, нельзя назвать классическим ритейлом. Если в США и странах Европы на это период приходится становление и развитие гигантов ритейла «Ашан», Walmart и других международных торговых сетей, то на российском рынке первые попытки развития сетевой торговли сделаны в конце 1990-х годов. В 2001-2002 годах на рынок вышли иностранные сети Auchan и Metro, начала появляться и укрупняться нынешняя компания «X5», а также «Магнит» занялся дистрибуцией товаров повседневного спроса, наводнивших российский рынок девяностых годов и открытием розничных магазинов. Период 2010-2020-х годов характеризуется процессом интеграции торговых сетей, слиянием и укрупнением капиталов, а следовательно, усилением роли самых крупных игроков и наращиванием их доли рынка. Данный путь развития характерен для многих стран мира, только если там процесс эволюции длился восемьдесят лет, то Россия его прошла за двадцать.

Локомотивная роль крупных торговых сетей накладывает на них социальную ответственность. С целью выявления степени внимания к проблеме устойчивого развития (ESG) были проанализированы годовые отчеты крупнейших торговых сетей на предмет наличия в них разделов, посвященной данной теме.



*Рис. 5. Доля оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, %
Источник: составлено автором по данным Росстат [24]*

Стоит отметить, что компания ТОП-3 (владеющая сетью «Красное и Белое») и ТОП-5 («Светофор») не публикуют информацию о целях устойчивого развития вовсе. Данные компании находятся на «красной» стадии по теории Грейвза. При этом «Х5», «Магнит», «Лента» уже начали активную работу в области устойчивого развития, имеют цели и программу их достижения. При выборе ключевых целей и направлений деятельности в сфере устойчивого развития данные компании ориентируются в том числе на 17 Целей в области устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

В годовом отчете «Х5» указано, что компания в 2021 году опубликовала первый отчет об устойчивом развитии, в котором утвердила цели до 2025 года; в годовом отчете за 2025 год имеется специальный раздел «Отчет об устойчивом развитии», указан прогресс в достижении целей: сокращение удельных выбросов парниковых газов, возобновляемая и низкоуглеродная энергия, используемая в операционной деятельности, снижение коэффициента образования отходов, переработка вторичных ресурсов, образующихся в торговых операциях, снижение нагрузки на водное потребление, экологичная упаковка товаров, совершенствование системы качества товаров, продажа

ЗОЖ-товаров, благотворительная помощь и развитие волонтерских программ. В документе сформулирована стратегия достижения лидерства в области устойчивого развития до 2030 и заметно прибавилось новых целей – 2030, например, трудоустройство людей с инвалидностью, проведение образовательных мероприятий по правильному питанию, готовность рассматривать в качестве работодателя молодежь. В 2025 году компания обновила Политику в области качества и пищевой безопасности, а также разработала Политику в области корпоративной социальной ответственности, появилась стратегия качества до 2028 года, запущен собственный знак качества товаров. В обращении президента и генерального директора «Х5» к акционерам в 2025 году сказано, что «торговая сеть входит в тройку лучших работодателей России и являемся лидером в категории «ритейл» по версии HeadHunter, имеет сильную репутацию на рынках капитала, лидирует в повестке в области устойчивого развития». Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Торговая сеть «Лента» публикует отчет об устойчивом развитии с 2020 года, последний доступный – за 2023 год. Компания поставила себе цели области устойчивого раз-

вития до 2025 года и отчиталась о достижениях: снижение удельного потребления электроэнергии, тепловой энергии, выбросов парниковых газов, сбор вторсырья, передача товаров нуждающимся людям, благотворительные пожертвования, недопущение дискриминации сотрудников. В целом у компании пять приоритетов: лидерство в бизнесе, единение с природой, поддержка населения, вовлечение талантов и активный и здоровый образ жизни [21]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

У АО «Тандер» (управляет сетью «Магнит») имеется отдельный отчет об устойчивом развитии, публикуемый с 2019 года (правда, в открытом доступе лишь за 2024 год). Как и у «Х5», у «Магнита» также поставлены цели в области устойчивого развития до 2025 года: «снижение воздействия на климат, рациональное потребление ресурсов, поддержка сотрудников и развитие местных сообществ, а также ответственное ведение бизнеса и укрепление устойчивых отношений с клиентами, деловыми партнерами и поставщиками». В компании создан комитет по устойчивому развитию – орган, возглавляемый руководителем компании, обеспечивающий реализацию стратегии по пяти стратегических направлениям: окружающая среда, устойчивые поставки, укрепление бренда работодателя, поддержка местных сообществ и волонтерства, содействие здоровому образу жизни. Компания отчиталась о выполнении целей: перерабатываемая упаковка для товаров, сбор и переработка перерабатываемого пластика, снижение удельного образования пищевых отходов, снижение удельных выбросов, снижение удельного расхода воды и электроэнергии, участие сотрудников в волонтерских программах [22]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Далее обратимся к данным о крупнейших игроках e-Grocery (сервисы доставки еды) и проведем сравнение с классическими ритейлерами по их местонахождению на спирали Грейвза. Данный рынок является консолидированным, на долю десяти игроков приходится 87,5% продаж (таблица 3).

Сервис «Самокат» принадлежит Сберу и пока не имеет отдельной публичной стратегии по устойчивому развитию. ВкусВилл также пока не имеет публичной стратегии по устойчивому развитию, однако с 2019 года имеет на сайте специальный раздел «Эко-

это просто», посвященный их экоактивностям: переработка одежды, сбор крышечек, отказ от чеков, бонусы за вторсырье, переработка карт, пакеты из вторичного сырья, экообменники, фандоматы, сбор блистеров, книг, детских вещей, упаковки и вторсырья, бытовая химия на розлив, фудшеринг и другие. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Таблица 3

ТОП-10 игроков e-Grocery в России за 2024 год

Наименование сервиса	Доля рынка за 2024 год, %
Самокат	16,4
Х5	16,1
ВкусВилл	14,2
Ozon	9,7
Wildberries	9,0
Яндекс	8,9
Магнит	4,9
Лента	4,7
Metro	1,9
Ашан	1,7
Итого ТОП-10	87,5

Примечание: составлено автором на основании [19].

У Ozon имеется отчет об устойчивом развитии (часть годового отчета). Маркетплейс проводит стратегию ответственной онлайн-торговли, которая включает: развитие предпринимательства и местных сообществ, кибербезопасность и конфиденциальность данных, минимизацию экологического следа. Компания отчиталась об уменьшении объема используемой упаковки через программу Ozon Recycle, проведении нормирования потребности в накопителях и оборудованных контейнерных площадках для сбора отходов, утверждении стандартов технических заданий на обращение с отходами. Компания запустила Ozon Забота – комплексную благотворительную программу для продавцов, покупателей, партнёров, сотрудников компании и клиентов Ozon Банка для помощи подопечным благотворительных организаций [2]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

У Wildberries создан отдельный ресурс, посвященный устойчивому развитию, – «RWB Участие». Маркетплейс участвует

в благотворительных фондах, продвигает такие социальные проекты как «киберосознанность», корпоративное волонтерство, прививает заботу об экологии (проекты по сбору вещей и их переработке), компания использует многоразовую тару, сокращая использование бумаги [23]. Компания находится на «зеленой» стадии по теории Грейвза.

Согласно экспертной авторской оценке, крупнейшие российские игроки рынка e-Grocery в основном являются представителя «зеленого» типа «vМете» по теории Грейвса с последующим переходом на «желтый» этап. Такое отличие между представителями классического и онлайн-ритейла объясняется особенностью онлайн-бизнеса, который начал активно развиваться в период пандемии, игроки очень быстро адаптировались к сложившейся ситуации, выстроили agile-структуры, которые могут быть адаптивными в более демократичной и технологичной среде, чем оффлайн-ритейл.

Заключение

На поставленный в статье исследовательский вопрос – ритейлеры в России развивались по спирали и теорию спиральной динамики Грейвза можно применить для ис-

следования процесса эволюции торговли – можно ответить положительно. Компании рынка e-Grocery не прошли путь по спиральной динамике Грейвза от бежевого до зеленого или желтого, а скорее изначально развивали организации, в основе которых лежит платформенная бизнес-модель, не предполагающая «красного» типа компаний, а скорее «зеленый». С вспышкой COVID-19 они получили острую необходимость осваивать в стране сервис быстрой доставки продуктов питания в условиях изоляции граждан и это потребовало гибких структур, большого фокуса на социальную ответственность и доброжелательной коммуникации с поставщиками. Оффлайн же ритейлеры за почти 30 лет существования в России прошли и проходят более поступательный путь развития, эволюционируя от красного к зеленому типу компаний по Грейвзу. В начале 2000-х годов были иные запросы со стороны населения – на ассортимент и его разнообразие в большей степени, чем на безопасность, качество и социальную ответственность, как это происходит сегодня. Ключевым остается вопрос перехода компаний в торговле на «бирюзовый» тип и какими характеристиками они будут обладать. Но это вопрос времени и дальнейших исследований.

Библиографический список

1. Beck D. Spiral dynamics in the integral age // *Spiral Dynamics integral*, Level. 2002. Т. 1. URL: <http://spiral-dynamics-integral.de/wp-content/uploads/2015/10/Beck-Don-SDi-Spiral-Dynamics-in-the-Integral-Age.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Beck D. E. The search for cohesion in the age of fragmentation // *Journal of Conscious Evolution*. 2018. Т. 2. №. 2. URL: <https://digitalcommons.ciis.edu/cejournal/vol2/iss2/12/> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons, 2014. 338 с. ISBN: 978-1-55786-940-1. URL: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=w7PwBwAAQB&oi=fnd&pg=PR1&dq=Spiral+dynamics:+Mastering+values,+leadership+and+change&ots=oz0tYRjZoL&sig=t88mFkPn_uDkcSkxvBXOY2awOqs (дата обращения: 06.03.2026).
4. Butters A. M. A brief history of Spiral Dynamics. *Approaching Religion*. Vol. 5, No. 2. 2015. С. 67-78. URL: <http://www.doria.fi/handle/10024/136497/> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Federation J. B. *Toward Realization of the New Economy and Society. Reform of the Economy and Society by the Deepening of "Society 5.0"*; Keidanren: Tokyo, Japan. April 19, 2016. 25 с. URL: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf (дата обращения: 06.03.2026).
6. Graves C. W. Levels of existence: An open system theory of values // *Journal of humanistic psychology*. 1970. Т. 10. №. 2. С. 131-155. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002216787001000205> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Marquis A. What is integral theory? // *Counseling and values*. 2007. Т. 51. №. 3. С. 164-179. DOI: 10.1002/j.2161-007X.2007.tb00076.x. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-007X.2007.tb00076.x> (дата обращения: 08.03.2026).
8. McIntosh S. *Integral consciousness and the future of evolution*. Saint Paul: Paragon House, 2015. URL: <https://www.stevemcintosh.com/pdf/Integral-Consciousness-Chapter-1-Introduction.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).

9. Walsh R., Wilber K. Integral theory in action: Applied, theoretical, and constructive perspectives on the AQAL model. State University of New York Press, 2010. 441 p. URL: https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=hZxsLq_7ZJ0C&oi=fnd&pg=PR3&dq=Integral+theory+in+action:+Applied,+theoretical,+and+constructive+perspectives+on+the+AQAL+model&ots=Kf1Af0TGGs&sig=fR3UOvAXjwvUq83xgodnwealPII (дата обращения: 05.03.2026).
10. Wilber K. In defense of integral theory // Journal of Integral theory and Practice. 2012. Т. 7. №. 4. С. 43-52. URL: <http://waltwhitmanmeditation.com/wp-content/uploads/2017/01/jitp-whitman.pdf#page=52> (дата обращения: 05.03.2026).
11. Wilber K. Introduction to integral theory and practice // AQAL: Journal of Integral Theory and Practice. 2005. Т. 1. №. 1. С. 2-38. ISBN: 9781438434780. URL: http://www.redfrogcoaching.com/uploads/3/4/2/1/34211350/ken_wilber_introduction_to_integral.pdf (дата обращения: 02.03.2026).
12. Wilber K. The integral vision: A very short introduction to the revolutionary integral approach to life, God, the universe, and everything. Shambhala Publications, 2007. 207 с. ISBN: 978-1-59030-475-4. URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=QVXWs9uDj4oC&oi=fnd&pg=PA31&dq=The+integral+vision:+A+very+short+introduction+to+the+revolutionary+integral+approach+to+life,+God,+the+universe,+and+everything&ots=vvD5CtgQ3a&sig=13xCGSzAMmld9lxxTh4uf712Bj4> (дата обращения: 11.02.2026).
13. Wilber K. Waves, streams, states and self. Further considerations for an integral theory of consciousness // Journal of Consciousness Studies. 2000. Т. 7. №. 11-12. С. 145-176. – URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/imp/jcs/2000/00000007/F0020011/1068> (дата обращения: 01.03.2026).
14. Константинов Г. Н. Agile-стратегия в эпоху перемен. Доклад на ProductSense. Ноябрь 2022 г. URL: https://www.youtube.com/watch?v=xq15d_zKnK4&feature=youtu.be (дата обращения: 25.01.2026).
15. Попенкова Д. К. Трансформация розничной торговли в условиях технологических изменений экономики России: дис. ... д-ра экон. наук. Москва, 2024. 334 с. URL: <https://www.rea.ru/~file/193490/Popenkova.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).
16. Нікіфорчін М. Technology of spiral dynamics in the context of determining the determinants of strategic development // Finansovo-Kredytna Diyal'nist. 2022. Т. 3. № 44. 367 с. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/3711/3607/14016.pdf> (дата обращения: 03.03.2026).
17. Годовой отчет «Лента» за 2024 год. URL: <https://www.lentagroup.ru/ru/investors/regulatory-filings/#tabs-ipjsc-annual-reports> (дата обращения: 04.03.2026).
18. Годовой отчет «Магнит» за 2024 год. URL: <https://ar2024.magnit.com/> (дата обращения: 04.03.2026).
19. Годовой отчет «Х5» за 2025 год. URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/reports/> (дата обращения: 04.03.2026).
20. Годовой отчет OZON за 2024 год. URL: https://ir.ozon.com/sustainability?ysclid=mnln3lfyoe260910698&__rr=1&abt_att=1&origin_referer=ya.ru (дата обращения: 04.03.2026).
21. Отчет об устойчивом развитии «Лента» за 2023 год. URL: <https://www.lentagroup.ru/upload/iblock/f37/kj2r5euh2nqsqcd2i3lpuu048obhx1w/2023.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).
22. Отчет об устойчивом развитии «Магнит» за 2024 год. URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/#tabs-reports-type-1> (дата обращения: 04.03.2026).
23. Отчет об устойчивом развитии «RWB» за 2024 год. URL: <https://esg.rwb.ru/social> (дата обращения: 04.03.2026).
24. Росстат. Доля оборота розничной торговли розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 04.03.2026).

УДК 334.02



CC BY 4.0

Е. В. Стомба ORCID ID 0000-0002-9041-6194

Бирский филиал ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Бирск, Россия, e-mail: stovba2005@rambler.ru

А. Г. Шарафутдинов ORCID ID 0000-0001-8823-8416

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», Уфа, Россия

М. С. Швецов ORCID ID 0009-0007-4198-5677

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

А. В. Стомба

Бирский филиал ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Бирск, Россия

Н. А. Сафиуллина

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», Уфа, Россия

И. В. Арасланбаев

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный аграрный университет», Уфа, Россия

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ ИННОВАЦИЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационный потенциал, Agile-методология, Agile-подход, моделирование, экосистема, компания.

В статье актуализируется применение Agile-методологии при осуществлении моделирования экосистемы инноваций компании. Авторами исследуется роль Agile-подхода и моделирования инновационных экосистем как ключевого драйвера и инструмента обеспечения стратегической устойчивости компаний в условиях турбулентной экономической среды. На основе сравнительного анализа определены преимущества Agile-подхода по сравнению с традиционными системами управления. Рассмотрены ключевые компоненты экосистемы, включая участников, архитектуру взаимодействия и управление ресурсными потоками. Выделены основные экосистемные компетенции, типы участников инновационной экосистемы и исследован их вклад в повышение уровня устойчивости компании. Показано влияние Agile-практик на отдельные компоненты инновационного потенциала компании. Дана оценка трансформационного влияния гибких методологий на организационную культуру, процессы и человеческий капитал, способствующие повышению адаптивности и созданию инноваций. Резюмируется, что моделирование экосистемы на основе Agile-методологии является императивом стратегического управления, позволяя компании адаптироваться к инновационным изменениям, проактивно обеспечивая и формируя свое развитие на долгосрочную перспективу.

E. V. Stovba ORCID ID 0000-0002-9041-6194

Birsk Branch of Ufa University of Science and Technology, Birsk,
e-mail: stovba2005@rambler.ru

A. G. Sharafutdinov ORCID ID 0000-0001-8823-8416

Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia

M. S. Shvetsov ORCID ID 0009-0007-4198-5677

Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

A. V. Stovba

Birsk Branch of Ufa University of Science and Technology, Birsk, Russia

N. A. Safiullina

Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia

I. V. Araslanbaev

Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia

MODELING A COMPANY'S INNOVATION ECOSYSTEM BASED ON THE AGILE METHODOLOGY

Keywords: innovation, innovative activity, innovative potential, Agile methodology, Agile approach, modeling, ecosystem, company.

This article highlights the application of Agile methodology in modeling a company's innovation ecosystem. The authors explore the role of the Agile approach and innovation ecosystem modeling as a key driver and tool for ensuring the strategic resilience of companies in a turbulent economic environment. A comparative analysis identifies the advantages of the Agile approach over traditional management systems. Key ecosystem components are considered, including participants, interaction architecture, and resource flow management. Key ecosystem competencies and types of innovation ecosystem participants are identified, and their contribution to improving the company's resilience is examined. The impact of Agile practices on individual components of a company's innovative potential is demonstrated. An assessment is made of the transformational impact of agile methodologies on organizational culture, processes, and human capital, contributing to increased adaptability and innovation. It is concluded that ecosystem modeling based on Agile methodology is an imperative of strategic management, enabling a company to adapt to innovative changes, proactively ensuring and shaping its long-term development.

Введение

В настоящее время развитие экономических отношений непосредственно определяется фундаментальными и трансформационными изменениями самого феномена конкуренции, внешних и внутренних источников формирования конкурентных преимуществ компаний. Следует подчеркнуть, что в условиях четвертой промышленной революции эффективность деятельности организаций может быть отражена не только такими драйверами как способность к долгосрочному планированию, масштабирование производства, но и умениями проектировать, моделировать сложные сетевые взаимодействия с внешними контрагентами, адаптировать, генерировать и внедрять инновационные решения [7]. По отношению к внешнему окружению и внутренней среде сегодня формируется новый императив организационного поведения, согласно которому успешные компании должны быть открытыми вовне и гибкими внутри.

Необходимо констатировать, что наблюдаемая сегодня мировая экономическая обстановка подвержена значительной неопределенности. Так, современные тренды и вызовы, активное внедрение достижений цифровизации, вариативность предпочтений потребителей определяют такие возможности и условия, при которых ригидные, иерархические и традиционные управленческие модели не всегда могут эффективно использоваться. В этом концептуальном аспекте реализация возможностей для внедрения инноваций и инновационно-

го развития компаний является объективно необходимой реальностью [2]. Безусловно, в условиях турбулентности глобальных рынков, ускорения технологических изменений и усиления конкурентной борьбы проблема обеспечения стратегической устойчивости компании выходит на первый план. При этом традиционные модели управления, ориентированные, прежде всего, на внутреннюю оптимизацию и постепенное совершенствование, оказываются недостаточно эффективными для противодействия внешним вызовам [8; 11].

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена тем, что сегодня для компаний следует реализовать две взаимосвязанные задачи, а именно: необходима внутренняя перестройка для повышения уровня адаптивности и одновременно требуются стратегические решения в выстраивании внешнеэкономических связей для доступа к новым ресурсам и современным компетенциям. В этом концептуальном отношении, если решение первой задачи может быть связано с применением Agile-методологии для трансформации внутренней среды компании, то вторая задача непосредственно может реализоваться на основе моделирования инновационной экосистемы организации. В рамках интеграции двух данных составляющих – Agile-методологии и моделирования инновационной экосистемы объективно необходимым является проектирование стратегии развития для повышения уровня эффективности и конкурентоспособности компании.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании применения Agile-методологии при осуществлении моделирования экосистемы инноваций компании. Методологический инструментарий исследования базируется на концептуальных положениях теории инновационного менеджмента, организационного поведения и стратегического управления. Теоретической и эмпирической базой исследования являлись фундаментальные и практические работы и публикации ученых в области теории инноваций, экосистемного и Agile-подхода, стратегического планирования, моделирования, менеджмента, а также официальные отчеты и материалы Минэкономразвития РФ.

Материалы и методы исследования

При осуществлении исследования авторами использовались специальные и общенаучные методы: дедуктивный и индуктивный, описательной статистики, графический, моделирования, типологизации и классификации, контент-анализ, структурно-функциональный и сравнительный анализ. Применение системного подхода позволяет рассматривать внешнее окружение и внутреннюю среду компании в рамках Agile-методологии и экосистемы инноваций как иерархически организованную, открытую, динамичную, целостную систему. Использование процессного подхода определяет комплексное исследование экосистемных взаимодействий и трансформационных процессов инновационной деятельности компании.

Результаты исследования и их обсуждение

Необходимо подчеркнуть, что сегодня Agile-методология, первоначально применяемая для IT-сферы, трансформировалась в системную платформу управления деятельностью компаний, которые успешно используют инновационные технологии в условиях наблюдаемых внешних трендов и вызовов [9]. Данный подход базируется на следующих концептуальных положениях: способности компаний к инновационным и адаптационным изменениям превалируют над изначально разработанным планом; успешные контакты с заказчиками важнее, чем корректировка контрактных условий; реально действующий продукт более значим при сопоставлении с детальной

документацией; клиенты и взаимодействие с потребителями имеют первостепенное значение для компаний.

Эти принципы отражают сущность трансформации организационной культуры компаний, позволяя им адаптироваться и эволюционировать, ориентируясь на существенное повышение уровня обслуживания клиентов. Безусловно, в наблюдаемой турбулентной обстановке использование ключевых положений Agile-философии помогает организациям не только учитывать происходящие инновационные изменения, но и непосредственно «встраивать» появляющиеся тренды при реализации политики управления компанией.

В противовес внутренней направленности Agile, концепция экосистемы инноваций фокусируется на внешних взаимодействиях. В концептуальном отношении стратегическая устойчивость понимается, как способность компании не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и проактивно формировать свое будущее, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность и экономический рост. В этом отношении экосистема инноваций представляет динамичную сеть взаимосвязанных организаций и институтов, включая стартапы, научно-исследовательские центры, поставщиков, клиентов, венчурные фонды и государственные органы, объединенных вокруг «якорной» компании для совместного создания и освоения новых ценностей.

Основная гипотеза настоящего исследования определяет, что эффективно смоделированная экосистема инноваций позволит компаниям диверсифицировать риски, получить доступ к экстермальным компетенциям и технологиям, ускорить цикл разработки и коммерциализации инноваций. Безусловно, для нашей страны «актуальным является как развитие лидерства национальных игроков, так и оценка потенциальных рисков для конкурентной среды» [5]. В свою очередь, использование Agile-философии в системном отношении влияет на основные составляющие инновационного потенциала компаний [4]. В данном аспекте Agile-технологии помогают образованию и развитию самоорганизующихся и кросс-функциональных структур, которые, в свою очередь, объединяют разнопрофильных работников в единый коллектив при успешной реализации поставленной цели. Эти мероприятия позволяют эффективно внедрять

нововведения и ускоренно обмениваться между специалистами накопленными знаниями и опытом.

Также следует отметить, что применение кратковременной цикличности обратной связи непосредственно отражает возможности компаний для получения информационных сигналов от клиентов-потребителей продукции и на данной основе определяет уменьшение рисков реализации неэффективных инновационных решений. При этом принятие культуры «неудачи как части процесса» стимулирует новаторство, снижает вероятность использования ошибочных действий и мероприятий, которые являются барьерами, существенно снижающими эффективность внедрения инновационных решений. Оценка сопоставления использования Agile-методологии и традиционного подхода отражена в таблице 1.

Трансформация культуры и бизнес-процессов при использовании Agile-методологии напрямую способствует повышению адаптивности компаний и созданию ценностей для потребителей. Так, данные опубликованного семнадцатого доклада «State of Agile» показывают, что около шестидесяти процентов компаний выделяют повышение уровня сотрудничества, рассматриваемого в качестве важнейшего преимущества, пятьдесят семь процентов организаций уделяют повышенное внимание бизнес-потребностям своей клиентуры [12]. В таблице 2 подробно рассмотрено воздействие Agile-технологий на отдельные составляющие инновационного потенциала организаций.

Можно констатировать, что Agile-подход не обязательно должен быть представлен набором конкретных технологий; его применение определяется преимущественно качественным изменением ценностей. Так, если следовать рекомендациям специалистов: «Agile по большей части не инструмент контроля и управления командой, а культура работы, образ мышления, принципы взаимоотношений на работе» [6]. При этом согласно результатам проведенных исследований подчеркивается, что Agile-коуч является своеобразным архитектором рабочего процесса, использование которого меняет культуру команды и компании [1, с. 75].

Одной из составляющих процесса моделирования является проектирование архитектуры взаимодействия и управления четырех критически важных потоков (знаний, технологий, талантов и финансов). При реализации данного этапа для компания-лидера осуществляется выбор оптимального формата сотрудничества, а именно: создание акселерационных программ, краудсорсинговых платформ, совместных предприятий, технологических альянсов.

Статистические данные подтверждают стратегическую роль малого и среднего предпринимательства (МСП) являющегося ключевым источником инноваций в формирующихся национальных экосистемах. Так, согласно Минэкономразвития России, за три квартала 2025 г/ более 3,1 тыс. субъектов МСП подали заявки на патентование изобретений, полезных моделей и промышленных образцов, демонстрируя устойчивую положительную динамику [10].

Таблица 1

Оценка сопоставления использования Agile-методологии и традиционного подхода

Признаки	Agile-методология	Традиционный подход
Управление рисками проекта	использование возможностей принятия «быстрых и дешевых» ошибок, непрерывная проверка идей на практике	действия и мероприятия по минимизации рисков при старте проекта
Организационная структура компании	сетевая структура, состоящая из самоуправляемых команд	организационная структура, реализуемая по функциональному принципу
Стратегия внедрения инноваций	«гибкая» стратегия, корректируемая при формировании и проверке рабочих гипотез	реализация утвержденного плана, практическая ориентация на долгосрочное планирование
Культура организации	культура новаторства, взаимного доверия и сотрудничества	культура исполнения предписаний и жесткого контроля
Роль клиентов	активное взаимодействие и наличие обратной связи на ключевых этапах разработки	вовлечение клиентуры при реализации этапов формирования требований и итоговой приемки

Источник: составлена авторами.

Воздействие Agile-технологий на отдельные составляющие инновационного потенциала организаций

Составляющие инновационного потенциала	Agile-технологии	Практическая реализация воздействия Agile-технологий
Организационная культура компании	стратегия лидерства как мотивация, культура «безопасной неудачи», клиентская обратная связь	создание среды, стимулирующей новаторство и снижение неуверенности при принятии ошибочного решения, что объективно необходимо для появления и реализации прорывных идей
Инновационные процессы	бэклог реализуемой продукции, инкрементальные поставки товаров и услуг, спринты	снижение потерь ресурсов при реализации неперспективных идей, сокращение временного периода вывода инновационной продукции на рынок
Человеческий капитал	регулярные стендапы, технологии парного программирования, кросс-функциональные команды	повышение уровня ответственности при принятии управленческих решений, ускорение междисциплинарного обмена опытом сотрудниками

Источник: составлена авторами.



Рис 1. Основные типы участников инновационной экосистемы и их вклад в устойчивость компании
Источник: составлен авторами

Важным этапом моделирования экосистемы компании является идентификация и привлечение ключевых стейкхолдеров. На рисунке 1 представлены типы участников инновационной экосистемы компании и выделена их ключевая роль в экосистеме.

Безусловно, управление подобной сложной сетевой структурой отражает развитие новых компетенций компании, которые можно обозначить как «экосистемные». Эффективность данного подхода подтверждается практикой ведущих институтов разви-

тия: так, Фонд развития промышленности, предоставив около 2000 займов на сумму порядка 700 млрд руб. и обеспечив запуск тысячи производств, демонстрирует высочайшую эффективность оркестрации промышленной экосистемы национального масштаба [3]. Экосистемные компетенции являются связующим звеном между самой моделью экосистемы компании и ее стратегической устойчивостью, что представлено на рис. 2.

Можно констатировать, что при наличии явных преимуществ, трансформационные преобразования уже сложившейся организации согласно Agile-методологии определяют возникновение системных проблем, которые, в свою очередь, могут снизить степень позитивного эффекта при реализации модельных процессов развития экосистемы инноваций отдельных компаний. Основные вызовы, проблемы внедрения Agile-методологии и их решение отражены в таблице 3.

Реализация модели экосистемы инноваций также сопряжена с рисками, которые

необходимо учитывать в процессе стратегического планирования. К ним относятся, прежде всего, риски потери контроля над ключевыми активами и интеллектуальной собственностью, зависимости от ключевых партнёров, культурного несоответствия между участниками и «системной сложности», когда управление экосистемой становится настолько ресурсоемким, что нивелирует выгоды от ее создания.

Важно подчеркнуть, что сопоставление двух рассматриваемых концепций (моделирования и Agile-методологии) позволяет определить точки их синтеза для проектирования целостной модели управления инновациями. Так, использование Agile-подхода обуславливает необходимость регулярного и непрерывного сотрудничества с заказчиком. В свою очередь, при рассмотрении экосистемы клиенты компании трансформируются из пассивных потребителей в активных соучастников процессов формирования и внедрения инноваций (инновационной продукции), что полностью соответствует философии Agile.



Рис 2. Ключевые экосистемные компетенции компании
 Источник: составлен авторами

Основные вызовы, проблемы внедрения Agile-методологии и их практическое решение

Ключевые барьеры / вызовы	Содержание проблемной ситуации	Практическое решение проблемной ситуации
Эффект масштабирования компаний	риски появления «новой бюрократии», определенные сложности координируемости действий Agile-команд	применение проверенных фреймворков масштабирования (Nexus, LeSS) сохранение автономности деятельности Agile-команд
Псевдо-Agile и гибридизация организации	формальное использование ритуалов (регулярных стендапов) без вариаций норм KPI и культурных норм	преобразование философии управления лиц, принимающих решения, корректировка мотивационных установок при практической ориентации на создание новой продукции
Оценка результативности деятельности компании	чрезмерное использование отдельных Agile-метрик отражает риск повышения их фетишизации; классические метрики («освоение бюджета» компании) не показывают реальную результативность при внедрении инноваций и нововведений	применение Agile-метрик, ориентированных, прежде всего, не на объемы выполненных задач, а на достижение реальных результатов (повышение ключевых параметров, ценность для клиентуры)
Несовместимость с фактически «унаследованной» структурой организации	конфликтные ситуации между традиционными отделами (юридическими, кадровыми, финансовыми службами), функционирующими согласно действующему регламенту и Agile-командами	внедрение посреднических ролей (product-менеджмент, Agile-коучинг), которые обеспечивают открытую и обратную связь между иерархической управленческой системой и Agile-командами

Источник: составлена авторами.

Использование Agile-методологии при моделировании экосистемы компании отражает идею самоорганизующихся команд. Ключевую роль в подобной экосистеме определяют автономные организации-участники. В данном аспекте стратегическая цель компании-«лидера» заключается не в иерархическом управлении, она отражена, прежде всего, созданием соответствующих условий для синергии эффективности инновационной деятельности.

Заключение

Итак, можно констатировать, что в современной экономической среде успешно конкурируют и развиваются уже не отдельные компании, а инновационные экосистемы. Сегодня моделирование инновационной экосистемы компании перестает быть опциональной практикой и становится императивом стратегического управления. В данном ракурсе моделирование необходимо рассматривать как системный и целенаправленный процесс формирования структуры, потоков и развития специфических компетенций, определяющий повышение стратегической устойчивости компании.

При этом эффективное участие в экосистеме определяет необходимость фундамен-

тальной внутренней трансформации компании. В свою очередь, переход к использованию Agile-управления в рамках моделирования экосистемы представляет не просто модный тренд и актуальный вызов, а является своеобразным стратегическим решением при активизации внешних детерминирующих факторов. Использование Agile-методологии позволит предприятиям и организациям стать более «гибкими» к существующим трансформационным внешним трендам и вызовам и определяет реализацию возможностей для внедрения инноваций.

Важно подчеркнуть, что использование Agile-методологии при моделировании экосистемы инноваций поможет сформировать новую парадигму стратегического управления и менеджмента компании. Безусловно, Agile-подход может быть отражен в роли определенной «операционной системы», которая позволяет обеспечить внутренний «фон» и саму готовность компании к инновационным изменениям. В данном отношении экосистема способствует использованию компанией глобальных потоков знаний, технологий, ресурсов и обеспечивает успешное развитие и внедрение экосистемных компетенций, а также позволяет эффективно реализовать эти инновационные процессы.

Библиографический список

1. Атлас профессий будущего / Н. Ю. Анисимов, Л. М. Гохберг, Г. О. Греф, Н. В. Дудина, С. В. Черногорцева, Н. А. Шматко и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»; ПАО «Сбербанк». Вып. 2. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 240 с. [Электронный ресурс]. URL: https://sberuniversity.ru/upload/edutech/reports/Atlas_future_professions.pdf (дата обращения: 24.02.2026).
2. Борзов А. А. Жизненный цикл инноваций и подходы к его моделированию // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 97-103. EDN: XILNNA.
3. Встреча Михаила Мишустина с директором Фонда развития промышленности Романом Петруцей / Официальный сайт Правительства Российской Федерации. 2025. 8 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/56161> (дата обращения: 24.02.2026).
4. Докукина А. А. Гибкие подходы к управлению инновационными проектами организаций: значение и возможности Agile // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 2. С. 333-348. EDN: XJCKFI.
5. Концепция общего регулирования деятельности групп компаний, развивающих различные цифровые сервисы на базе одной «экосистемы» / Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cb29a7d-08290120645a871be41599850/konceptiya_21052021.pdf (дата обращения: 24.02.2026).
6. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с. [Электронный ресурс]. URL: https://pravo.tatarstan.ru/rus/file/npa/2019-10/444389/npa_444393.pdf (дата обращения: 24.02.2026).
7. Низамов С. С. Понятие и сущность экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 2. С. 28-30. EDN: VRZGON.
8. Оленцова Ю. А., Зинина О. В. Внедрение инновационных подходов к управлению в коммерческой сфере: Agile-технология // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2025. № 1 (35). С. 17-26. EDN: ULVTCH.
9. Пастухов В. Д. Agile-методология как основа инновационного менеджмента: анализ отечественных и зарубежных подходов // Гуманитарный научный вестник. 2025. № 3. С. 130-135. EDN: NSOSSJ.
10. С начала года более 3 тыс. малых и средних предприятий подали заявки на патентование изобретений – Минэкономразвития России / Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. 2025. 21 октября. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/s_nachala_goda_bole_3_tys_malyh_i_srednih_predpriyatij_podali_zayavki_na_patentovanie_izobreteniy_minekonomrazvitiya_rossii.html?ysclid=mm0lz7s2kj478066535 (дата обращения: 24.02.2026).
11. Тополева Т.Н. Моделирование цифровой платформы инновационной производственной экосистемы региона // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19. № 4 (76). С. 135-143. EDN: CLZXTP.
12. The 17th State of Agile Report. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://2288549.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2288549/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf> (дата обращения: 24.02.2026).

УДК 336.71.078.3

**Г. В. Теряев**ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,
Новосибирск, Россия, e-mail: teryaev16t@gmail.com**А. В. Фалеев**ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,
Новосибирск, Россия

РИСК-ЧУВСТВИТЕЛЬНАЯ МЕТОДИКА КРАТКОСРОЧНОЙ ОЦЕНКИ ЛИКВИДНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ

Ключевые слова: банковская ликвидность, ключевая ставка, стресс-тестирование, сценарный анализ, управление активами и пассивами, ALM.

В статье разработана и обоснована авторская методика краткосрочной оценки ликвидности коммерческого банка, основанная на количественном учёте влияния ключевой ставки Банка России на структуру активов и обязательств кредитной организации. В отличие от традиционных нормативных и балансовых подходов предложенная методика ориентирована на выявление процентно-индуцированных кассовых разрывов, возникающих в условиях изменения процентной конъюнктуры даже при формальном соблюдении обязательных нормативов ликвидности. Методологической основой исследования выступают методы эконометрического моделирования и сценарного анализа, позволяющие оценить асимметричную чувствительность отдельных статей баланса к процентным шокам. В рамках методики реализовано стресс-тестирование ликвидной позиции банка при альтернативных сценариях изменения ключевой ставки, что обеспечивает переход от статической оценки ликвидности к риск-чувствительному анализу. Полученные результаты подтверждают ограниченность нормативно-ориентированной оценки ликвидности и обосновывают целесообразность применения разработанной методики в системе оперативного управления активами и пассивами коммерческого банка.

G. V. TeryaevNovosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia,
e-mail: teryaev16t@gmail.com**A. V. Faleev**

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

RISK-SENSITIVE METHODOLOGY FOR SHORT-TERM ASSESSMENT OF COMMERCIAL BANK LIQUIDITY UNDER CONDITIONS OF CHANGING KEY INTEREST RATES

Keywords: bank liquidity, key interest rate, stress testing, scenario analysis, asset and liability management, ALM.

This article develops and substantiates an original methodology for short-term liquidity assessment of a commercial bank, based on the quantitative accounting of the impact of the Bank of Russia's key interest rate on the structure of the credit institution's assets and liabilities. Unlike traditional regulatory and balance sheet approaches, the proposed methodology focuses on identifying interest-rate-induced cash flow gaps that arise under changing interest rate conditions, even when mandatory liquidity ratios are formally met. The methodological basis of the research includes econometric modeling and scenario analysis methods, which allow for the assessment of the asymmetric sensitivity of individual balance sheet items to interest rate shocks. The methodology incorporates stress testing of the bank's liquidity position under alternative scenarios of key interest rate changes, thus providing a transition from static liquidity assessment to risk-sensitive analysis. The results obtained confirm the limitations of normatively oriented liquidity assessment and justify the expediency of applying the developed methodology in the system of operational asset and liability management of a commercial bank.

Введение

В условиях повышенной волатильности денежно-кредитной политики Банка России проблема управления банковской ликвидностью приобретает особую значимость. Существенные и частые изменения ключевой ставки оказывают прямое влияние на стоимость и объемы активных и пассивных операций коммерческих банков, усиливая риски краткосрочной утраты ликвидности. При этом действующая система надзорного регулирования ориентирована преимущественно на соблюдение обязательных нормативов ликвидности, которые не в полной мере отражают влияние процентных шоков и поведенческой реакции клиентов на изменение процентной конъюнктуры. В результате формальное соответствие нормативным требованиям не гарантирует устойчивости ликвидной позиции банка в краткосрочном периоде, что обуславливает необходимость разработки новых риск-чувствительных подходов к оценке и управлению ликвидностью.

Материалы и методы исследования

Проблемы банковской ликвидности достаточно широко представлены в трудах отечественных и зарубежных исследователей. В работах Б. А. Райзберга, О. И. Лаврушина, Г. Г. Коробовой, М. А. Помориной рассматриваются вопросы поддержания платежеспособности коммерческих банков, управления активами и пассивами, а также особенности нормативного регулирования ликвидности. Существенный вклад в развитие теории банковской ликвидности внесли также зарубежные исследователи, в частности Ф. Аллен, Д. Гейл, Дж. Гатти, в трудах которых анализируются механизмы трансформации ликвидности и устойчивость банковских систем.

В научных публикациях подробно анализируются классические подходы к управлению ликвидностью, включая активно- и пассиво-ориентированные модели, а также интегрированные ALM-подходы, получившие развитие в работах И. Т. Балабанова, А. Д. Шеремета, В. В. Ковалева. Вместе с тем большинство существующих исследований носит преимущественно статический характер и ориентировано на анализ балансовых показателей либо соблюдение регуляторных нормативов ликвидности.

В меньшей степени в научной литературе изучены вопросы количественной оценки

влияния процентной политики Банка России на структуру баланса коммерческого банка, а также формирования краткосрочных кассовых разрывов, обусловленных асимметричной чувствительностью активов и обязательств к изменению ключевой ставки. Недостаточная разработанность данного направления определяет необходимость дальнейших исследований, ориентированных на интеграцию процентного фактора и сценарного анализа в методологию оценки банковской ликвидности.

Целью исследования является разработка и обоснование авторской методики краткосрочной оценки ликвидности коммерческого банка, основанной на учёте процентного фактора и сценарного моделирования изменения ключевой ставки Банка России.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические подходы к управлению банковской ликвидностью и выявить их ограничения в условиях волатильной процентной политики;
2. Обосновать необходимость учёта процентного фактора при оценке краткосрочной ликвидности банка;
3. Разработать методику количественной оценки чувствительности ключевых статей баланса к изменению ключевой ставки;
4. Сформировать сценарный подход к выявлению процентно-индуцированных кассовых разрывов;
5. Определить возможности практического применения разработанной методики в системе управления активами и пассивами коммерческого банка.

Научная новизна исследования заключается в разработке риск-чувствительной методики краткосрочной оценки ликвидности коммерческого банка, основанной на количественном моделировании зависимости активов и обязательств от изменения ключевой ставки Банка России. Впервые в рамках оценки ликвидности предложено использовать эконометрические модели чувствительности балансовых статей для выявления процентно-индуцированных кассовых разрывов, возникающих даже при соблюдении обязательных нормативов ликвидности.

Целесообразность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности системы оперативного управления ликвидностью коммерческих банков в условиях нестабильной процентной конъюнктуры. Разработка методики, учитываю-

щей влияние процентных шоков, позволяет сократить разрыв между нормативной оценкой ликвидности и фактическими рисками её утраты, что особенно важно для системно значимых кредитных организаций.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии представлений о банковской ликвидности как динамической экономической категории, формируемой под воздействием процентной политики и структуры баланса банка. Предложенный подход расширяет теоретические основы управления ликвидностью за счёт интеграции инструментов эконометрического анализа и сценарного моделирования в систему ALM.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной методики в деятельности коммерческих банков для ранней диагностики рисков ликвидности и повышения обоснованности управленческих решений. Методика может быть использована в рамках внутреннего стресс-тестирования, а также адаптирована для оценки устойчивости ликвидной позиции банка в условиях изменения ключевой ставки Банка России.

Результаты исследования и их обсуждение

Современное состояние банковского сектора Российской Федерации характеризуется повышенной волатильностью процентной политики Банка России, что существенно усиливает роль краткосрочного управления ликвидностью коммерческих банков. В условиях частых и значительных изменений ключевой ставки традиционные подходы к оценке ликвидности, основанные преимущественно на соблюдении обязательных нормативов и анализе запасов высоколиквидных активов, демонстрируют ограниченную способность к выявлению краткосрочных рисков ликвидности. Данная проблема особенно обостряется для системно значимых кредитных организаций, структура баланса которых отличается высокой диверсификацией и сложной трансмиссией процентных сигналов [1].

В экономической теории и банковской практике сформировалось несколько базовых подходов к управлению ликвидностью. Наиболее ранним является активно-ориентированный подход, предполагающий под-

держание достаточного объема ликвидных активов, способных быть оперативно реализованными без существенной потери стоимости. Данный подход обеспечивает формальную платежеспособность банка, однако сопровождается снижением рентабельности активных операций. В дальнейшем получил развитие пассиво-ориентированный подход, основанный на активном управлении источниками фондирования и использовании инструментов денежного рынка. Несмотря на большую гибкость, данный подход повышает чувствительность банка к состоянию финансовых рынков и процентной конъюнктуре [2].

В рамках современного этапа развития банковского менеджмента наибольшее распространение получил интегрированный подход к управлению активами и пассивами, реализуемый через систему ALM. В его основе лежит сопоставление сроков, объемов и стоимости активов и обязательств, а также анализ процентного и ликвидностного риска. Вместе с тем даже в рамках ALM-подхода оценка ликвидности, как правило, носит статический или квазидинамический характер и опирается на календарное распределение денежных потоков без учета поведенческой реакции клиентов на изменение процентных условий.

Существенное влияние на практику управления ликвидностью оказывает надзорное регулирование Банка России, основанное на системе обязательных нормативов ликвидности. Нормативы Н2 и Н3 ориентированы на оценку способности банка выполнять обязательства в краткосрочном горизонте, однако их расчет не предполагает моделирования процентных шоков и изменения структуры обязательств в ответ на корректировку ключевой ставки. В результате формальное соблюдение нормативных требований не исключает возникновения краткосрочных кассовых разрывов, обусловленных асимметричной реакцией активов и пассивов на изменение процентной политики [3,4].

В научных исследованиях последних лет все большее внимание уделяется чувствительным методам оценки ликвидности, включая стресс-тестирование и сценарный анализ. Данные инструменты позволяют учитывать неблагоприятные макроэкономические условия, однако в большинстве случаев применяются к оценке достаточности капитала и не интегрированы

в систему оперативного управления ликвидностью. Кроме того, используемые сценарии, как правило, носят агрегированный характер и не опираются на количественную оценку чувствительности конкретных статей баланса банка к изменению ключевой ставки.

Таким образом, анализ существующих теоретических и прикладных подходов позволяет сделать вывод о наличии методологического разрыва между нормативно-ориентированной оценкой ликвидности и фактическими рисками ее утраты в краткосрочном периоде. Указанный разрыв обусловлен недостаточным учетом процентного фактора и поведенческой реакции клиентов при изменении ключевой ставки Банка России. Данное обстоятельство предопределяет необходимость разработки риск-чувствительной методики краткосрочной оценки ликвидности, основанной на количественном моделировании зависимости ключевых статей баланса банка от процентных шоков, что и составляет содержание следующего этапа исследования – разработки авторской методики оценки ликвидности.

Методика анализа и оценки риска ликвидности коммерческого банка для целей управления на краткосрочном периоде может выглядеть следующим образом.

Цель анализа – количественно оценить, как изменения ключевой ставки повлияют на дефицит/избыток ликвидности банка в различные временные горизонты.

В качестве эмпирического фундамента работы выбран Банк ВТБ. Выбор данной организации обусловлен её масштабом, ролью в национальной экономике и доступностью верифицируемых данных, что позволяет на практике подтвердить теоретические гипотезы.

Этап 1. Анализ и оценка состояния ликвидности

На первом этапе проводится оценка состояния ликвидности – осуществляется статический и динамический анализ ликвидности с помощью абсолютных и относительных показателей:

- строится аналитический баланс на отчетные даты. Определяется дефицит/излишек ликвидности;

- рассматриваются факторы формирования излишка/дефицита ликвидности: изучаются активы и пассивы в динамике и структуре;

- рассчитываются коэффициенты ликвидности;

- делается вывод о состоянии ликвидности банка.

Этап 2. Далее проводится анализ с помощью таблицы GAP-анализа.

Таблицу GAP-анализа строим на основе методик:

- банка России, описанной в указании N 6406-У по поводу заполнения формы отчетности 0409125 «Сведения об активах и пассивах по срокам востребования и погашения» (Приложение В) [5];

- методики построения таблицы GAP-анализа разрывов ликвидности Т.А. Пустоваловой, А.А. Банникова [6];

- методики стресс-тестирования банковской ликвидности GAP-анализа А. Р. Кузнецова, А. Н. Пыткина [7].

Опираясь на методики, в исследовании влияния ключевой ставки на ликвидность банка к использованию предлагается следующая таблица, заполненная данными ПАО «Банк ВТБ» (таблица 1).

В каждую статью бухгалтерского баланса входят активы или пассивы различающиеся по срокам востребования или погашения.

Денежные средства – это касса банка на отчетную дату. Это высоколиквидные активы мгновенной ликвидности, если рассматривать интервал ГЭПа до 30ти дней они туда войдут полностью.

«Средства в ЦБ РФ» – это средства на корреспондентских счетах, обязательные резервы. Эти средства учитываются в ГЭПе до 30 дней.

«Средства ЦБ РФ» – в основном кредиты Банка России, выданные данному банку, а также депозиты и иные средства.

«Средства в банках» и «средства банков» также относится к периоду до 30ти дней полностью.

«Средства в банках» в активе баланса – это дебиторская задолженность банка. Это деньги, которые данный банк разместил в других кредитных организациях и которые ему должны их вернуть.

В эту статью входят:

- корреспондентские счета «ЛЮРО» – это счета других банков, открытые в данном банке.

- размещенные депозиты и межбанковские кредиты (МБК) – средства, которые данный банк разместил на срочных депозитах в других банках или выдал им в качестве межбанковского кредита.

Таблица 1

GAР-анализ ПАО «Банк ВТБ» на 01.04.2026 г. [7,8]

Гэпы ликвидности, млрд руб.	На 01.04.2026	До 1 месяца	От 1 до 3 мес.	От 3 до 6 мес.	От 6 до 12 мес.	Более года
АКТИВЫ						
Денежные средства	395	395	0	0	0	0
Средства в ЦБ РФ	1150	1100	27	17	6	0
Средства на корр.счетах	1000	1000	0	0	0	0
обязательные резервы	150	100	27	17	6	0
Средства в банках	380	380	0	0	0	0
Торговые ценные бумаги	1850	1220	335	280	15	0
Кредиты (минус резервы на возможные потери)	22000	2600	4400	4550	5330	5120
Кредиты юридическим лицам	14400	1550	2780	2910	3770	3390
Кредиты физическим лицам	7600	1050	1620	1640	1560	1730
Долгосрочные инвестиции	2950	0	0	0	0	2950
Ценные бумаги,удерживаемые до погашения	2700	230	710	660	1100	0
Итого ликвидные активы	31425	5925	5472	5507	6451	8070
Неликвидные активы	3100	0	0	0	2080	1020
Итого активы	34525	5925	5472	5507	8531	9090
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Средства ЦБ РФ	400	185	92	80	43	0
Средства банков	1550	155	215	220	78	882
Вклады физических лиц	14700	1175	1325	2940	1910	7350
Депозиты юридических лиц	13750	1925	1925	2060	2200	5640
Торговые ценные бумаги	190	167	23	0	0	0
Выпущенные долговые ценные бумаги	490	0	0	0	0	490
Привлеченные субординированные кредиты	410	107	98	107	66	32
Прочие обязательства	420	0	0	0	0	420
Итого балансовые обязательства	31910	3714	3678	5407	4297	14814
Внебалансовые обязательства	23200	21670	59	40	14	1417
Безотзывные обязательства (кредитные линии)	21700	21700	0	0	0	0
Выданные гарантии и поручительства	1500	-30	59	40	14	1417
Итого обязательства	55110	25384	3737	5447	4311	16231
ГЭП	-23685	-19459	1735	60	4220	-7141
Кумулятивный ГЭП		-19459	-17724	-17664	-13444	-23685

Данный актив выполняет функции:
 – обеспечение ликвидности – быстро получить деньги для своих нужд;
 – проведение расчетов – оплата поручений клиентов в других банках;
 – получение доходов – проценты по размещенным депозитам и кредитам.
 «Средства банков» в пассиве баланса – это кредиторская задолженность банка.

То есть это деньги, которые другие банки разместили в данном банке и которые он сам должен вернуть.

В эту статью входит:

– корреспондентские счета «НОСТРО» – это счета данного банка, открытые в других банках;

– привлеченные депозиты и кредиты – средства, которые другие банки разместили

на депозитах в данном банке или выдали ему в качестве межбанковского кредита;

– счета для расчетов по ценным бумагам (например, счета депозитарных систем).

Внебалансовые обязательства также включаются в GAP-анализ, что требует методика Банка России. К внебалансовым обязательствам относятся:

– безотзывные кредитные линии, невозобновляемые кредитные линии, гарантии, аккредитивы (если предусматривают кредитование);

– процентные свопы, фьючерсы, форвардные процентные соглашения (FRA), опционы;

– форвардные контракты на покупку/продажу облигаций;

– кредитные линии по кредитным картам.

Наибольшую доля в этих обязательствах составляют безотзывные кредитные линии по кредитным картам с фиксированной процентной ставкой. Деньги еще не перечислены, но как только клиент ими воспользуется, у банка появится актив (кредит) с фиксированной ставкой. Если рыночные ставки за это время выросли, банк будет нести убытки, так как мог бы разместить эти средства под более высокий процент. Не включая эту линию в анализ, банк игнорирует будущий риск. Кроме того, безотзывные обязательства необходимо в таблице относить к краткосрочному периоду до 30 дней.

В GAP-анализе обязательные резервы учитываются в составе высоколиквидных активов, межбанковские средства распределяются между активами и обязательствами в зависимости от экономического содержания, а внебалансовые обязательства (кредитные линии, гарантии) включаются в краткосрочный интервал до 30 дней в соответствии с требованиями Банка России.

Этап 3. Проводим анализ чувствительности активов и пассивов, которые формируют ликвидность.

В условиях высокой неопределенности/непредсказуемости ситуации, частых изменений, существенного многофакторного влияния учесть все риск-факторы является затруднительным. Кроме того, в сильно турбулентной ситуации законы финансового рынка перестают работать. Например, законом финансового рынка является снижения объемов вкладов физических лиц при снижении ключевой ставки [7].

В российской ситуации 2024-2025 гг. наблюдается постоянный рост вкладов населения, несмотря на колебания ставки вверх-вниз. Рост объема вкладов при падении ставок – это признак перехода экономики в фазу снижения деловой активности. Он отражает сдвиг в приоритетах населения от стремления к доходу к стремлению к сохранности и ликвидности своих сбережений.

Самый простой способ учесть все факторы, не рассчитывая оценку их прямого влияния количественно, это построить регрессионную модель на краткосрочном отрезке. При этом, отбор факторов формирования излишка/дефицита ликвидности необходимо провести с помощью коэффициента детерминации [9].

В таблице 2 приведены возможные причины роста вкладов при снижении ключевой ставки.

Анализ чувствительности выполнен с помощью эконометрических моделей регрессии с помощью редактора Excel. Подбираются модели зависимости с самым высоким коэффициентом детерминации. Он показывает, на сколько процентов фактор ликвидности зависит от ключевой ставки. В качестве исходных данных берутся расчетные значения таблицы 3, полученные на основе наблюдения из таблицы 2.

В моделях чувствительности X – это изменение ключевой ставки в процентных пунктах (п.П.), Y изменение фактора ликвидности в млрд руб.

Таблица 2

Причины, по которым объемы вкладов в России могут расти при снижении ключевой ставки [10]

Причина	Механизм
Экономический кризис	Рост неуверенности в будущем, угроза безработицы
Снижение доходности альтернатив	Падает доходность по аренде недвижимости, облигациям, фондовый рынок впадает в панику
Тактика банков	Банки запускают акционные предложения, создавая ажиотаж
Снижение инфляции	Реальная доходность вкладов (ставка минус инфляция) растет

Исходные данные для построения моделей чувствительности

Показатель	01.10. 2024	01.01. 2025	01.04. 2025	01.07. 2025	01.10. 2025	01.01. 2026	01.04. 2026	Коэф- фициент корреляции
Изменение ключевой ставки в п.п.	3	2	0	-1	-3	-1	-1	
Кредиты юридическим лицам	653	297	-174	-115	50	552	313	0,48
Кредиты физическим лицам	323	220	11	646	-327	-344	493	0,37
Вклады физических лиц	1169	1511	421	597	14	693	496	0,89
Депозиты юридических лиц	1290	-288	-1119	-120	94	1216	350	0,17
Выпущенные долговые ценные бумаги	67	88	76	11	3	-21	15	0,77
Безотзывные обязательства (кредитные линии)	1188	1568	1012	-310	-234	572	622	0,83

Примечание: составлено авторами.

В результате определено, что самые высокие коэффициенты наблюдаются у полиномиальной модели.

Выявлены 6 факторов формирования потока ликвидности с наибольшим коэффициентом детерминации.

Этап 4. Моделируются сценарии по ключевой ставке с увязкой статей активов и пассивов банка, которые показали наибольшую (более 50%) зависимость от ключевой ставки. У нас только один риск-фактор – ключевая ставка. На основе нее мы формируем сценарные допущения:

- Базовый сценарий: Ключевая ставка остается неизменной [11].

- Сценарный анализ: рассматриваем шоковые сценарии:

а) Сценарий 1: Снижение ключевой ставки на 3 п.п.

б) Сценарий 2: Снижение ключевой ставки на 6 п.п.

в) Сценарий 3: Рост ключевой ставки на 3 п.п.

Вероятностный анализ (опционально, но желательно): Назначение вероятностей каждому сценарию [12].

Этап 5. Расчет разрыва ликвидности (LiquidityGap)

В целях обеспечения методологической согласованности в исследовании вводится единая интерпретация знаков денежных потоков.

В рамках расчета разрыва ликвидности принимаются следующие допущения:

– увеличение активов (выдача кредитов) трактуется как отток ликвидности и учитывается со знаком «-»;

– сокращение активов – как приток ликвидности («+»);

– увеличение обязательств (привлечение средств) – как приток ликвидности («+»);

– сокращение обязательств – как отток ликвидности («-»).

Таким образом, разрыв ликвидности отражает именно изменение денежной позиции банка, а не формальную величину балансовых обязательств.

Для каждого временного горизонта i и для каждого сценария j рассчитывается кумулятивный разрыв ликвидности:

$$\begin{aligned} \text{Gap}_{i,j} = & (\text{Притоки_Активов}_{i,j} + \\ & + \text{Притоки_Новых_Обязательств}_{i,j}) - \\ & - (\text{Оттоки_Обязательств}_{i,j} + \\ & + \text{Оттоки_по_Активам}_{i,j}) \end{aligned} \quad (1)$$

Ключевой показатель – дефицит/избыток ликвидности на каждом горизонте. Отрицательный Gap означает дефицит.

В методике А.Ф. Кузнецова и А.М. Пыткина, оформленной в виде таблицы «Стресттестирование ликвидности» авторы не пояснили, как они оценивали вероятность оттоков. И при этом они не учитывали притоки. Кроме того, данная методика подвергается критике. Сначала были рассчитаны разрывы ликвидности как разница между активами и пассивами, затем к существующему разрыву добавлены рисковые оттоки пассивов. Такая ситуация произошла из-за смешения двух противоположных понятий ликвидности как способности погасить обязательства и ликвидности как денег. Отток вкладов уменьшает имеющиеся в распоряжении банка средства, но в тоже время улучшает ликвидность, т.к. уменьшает обязательства [7].

Стресс-тест разрыва ликвидности ПАО «Банк ВТБ»

Показатель/модель зависимости от ключевой ставки	Модель зависимости	Сценарий 1 (снижение ключевой ставки на 3 п.п., $x=3$)	Сценарий 2 (снижение ключевой ставки на 6 п.п., $x=6$)	Сценарий 3 (повышение ключевой ставки на 3 п.п., $x=3$)
Кредиты юридических лиц	$Y=-22,407x^2+67,831x+154,81$	-250	-1059	157
Вклады физических лиц	$Y=-10,016x^2+220,74x+767,45$	15	-918	1340
Выпущенные долговые ценные бумаги	$Y=-0,0396x^2+15,991x+36,569$	-12	-61	84
Кредитные линии	$Y=-28,186x^2+297,33x+774,28$	-371	-2024	1413
Разрыв ликвидности на 01.07.2026 г.		118	1944	-2680
Базовый кумулятивный ГЭП до 3 месяцев (таблица 8)	-17724			
Отток/приток ликвидности, под которой понимаются деньги, млрд руб.		Приток 118	Приток 1944	Отток 2680
Ликвидность как способность		Улучшится на 0,66%	Улучшится на 10,97%	Ухудшится на 15,12%

Примечание: составлено авторами.

Вместо значения x в модель подставляем значение изменения ключевой ставки в п.п. (таблица 5).

Этап 6. Интерпретация результатов [14].

На данном этапе можно использовать разные подходы.

- рассчитать коэффициенты для каждого сценария. Проверить, остаются ли они выше нормативных значений при шоке ставки;

- оценить, достаточно ли у банка высоколиквидных активов (буфера), чтобы пережить такой стресс без внешней помощи;

- визуализировать, как изменение ставки влияет на несоответствие сроков активов и обязательств. Рост ставки усугубляет риски рефинансирования;

- дать количественную оценку чувствительности. Например, при росте ключевой ставки на 1 п.п. дефицит ликвидности в 30-дневном горизонте увеличивается пропорционально изменению ключевой ставки, что определяется параметрами оцененной регрессионной модели. Или, например, «Пороговое значение ключевой ставки определяется расчетным путем на основе сценарного моделирования» [15].

Использование данной методики на примере банка ПАО «Банк ВТБ» дало следующие результаты.

Сценарий 1: снижение ключевой ставки на 3 п.п. (с 15% до 12%)

При реализации сценария 1 наблюдается незначительное улучшение показателя ликвидности: изменение разрыва составляет +118 млрд руб., что соответствует росту способности погашать обязательства на 0,66%. Данный эффект формируется за счёт опережающего сокращения обязательств по сравнению с активами.

В сценарии умеренного снижения ставки улучшение ликвидности носит ограниченный характер и связано преимущественно с ослаблением давления со стороны неиспользованных кредитных линий.

Сценарий 2: снижение ключевой ставки на 6 п.п. (с 15% до 9%)

Более глубокое снижение ключевой ставки (на 6 процентных пунктов) приводит к значительному улучшению разрыва ликвидности: изменение составляет +1944 млрд руб., что соответствует росту способности погашать обязательства на 10,97%. При этом характер изменений носит качественно иной характер по сравнению со сценарием 1.

Активы (кредиты юридическим лицам) сокращаются на 1059 млрд руб., что свидетельствует о существенном сжатии кредитного портфеля. Обязательства уменьшаются

ещё более масштабно: вклады физических лиц снижаются на 918 млрд руб., выпущенные долговые ценные бумаги – на 61 млрд руб., кредитные линии – на 2024 млрд руб. Совокупное сокращение обязательств достигает 3003 млрд руб.

Несмотря на формальное улучшение интегрального показателя ликвидности, сценарий 2 сопряжён с рисками качественного порядка. Снижение вкладов физических лиц может свидетельствовать о перетоке средств в альтернативные инструменты сбережения, а сокращение кредитных линий – о сворачивании обязательств банка перед контрагентами. Улучшение способности погашать долги достигается ценой сжатия масштаба деятельности кредитной организации.

Сценарий 3: повышение ключевой ставки на 3 п.п. (с 15% до 18%)

Наиболее негативные последствия для ликвидности выявлены в сценарии ужесточения денежно-кредитной политики. Изменение разрыва составляет –2680 млрд руб., что соответствует ухудшению способности погашать обязательства на 15,12%.

Механизм формирования дефицита ликвидности в сценарии 3 принципиально отличен от сценариев снижения ставки. Активы (кредиты юридическим лицам) незначительно увеличиваются (+157 млрд руб.), что теоретически могло бы способствовать росту разрыва. Однако обязательства демонстрируют взрывной рост: вклады физических лиц увеличиваются на 1340 млрд руб., выпущенные долговые ценные бумаги – на 84 млрд руб., кредитные линии – на 1413 млрд руб. Совокупный прирост обязательств составляет 2837 млрд руб.

Этап 7. Выработка управленческих решений.

На данном этапе необходимо:

1. Оценить существующее фондирование и необходимое дополнительное фондирование для покрытия дефицита ликвидности, его источники.

2. Проанализировать, как дополнительное фондирование повлияет на доходы банка.

Одновременно принять меры при оценке чувствительности. Если чувствительность высока:

– Увеличить запас высоколиквидных активов.

– Диверсифицировать источники funding (развить розничные депозиты, выпустить долгосрочные облигации).

– Скорректировать процентную политику (быстрее повышать ставки по депозитам для удержания средств).

– Снизить долю активов, чувствительных к процентному риску.

– Разработать планы действий на случай реализации негативного сценария (Contingency Funding Plan – CFP).

Заключение

Проведенное исследование позволило разработать и апробировать методику краткосрочной оценки ликвидности коммерческого банка, основанную на сочетании GAP-анализа, эконометрического анализа чувствительности балансовых показателей и сценарного стресс-тестирования изменения ключевой ставки Банка России.

Установлено, что традиционные методы оценки ликвидности, ориентированные на соблюдение обязательных нормативов, не позволяют в полной мере выявлять краткосрочные риски ликвидности, возникающие вследствие асимметричной реакции активов и обязательств на изменение процентной политики.

Эконометрический анализ показал, что наибольшей чувствительностью к изменению ключевой ставки обладают кредиты юридическим лицам, вклады физических лиц, депозиты юридических лиц и безотзывные кредитные линии, коэффициенты детерминации которых превышают 70 %. Это подтверждает необходимость учета процентного фактора при анализе ликвидности.

Сценарное моделирование продемонстрировало, что изменение ключевой ставки способно существенно трансформировать ликвидную позицию банка. При ее снижении наблюдается сокращение риска дефицита ликвидности, тогда как повышение ставки приводит к значительному увеличению разрыва ликвидности.

Таким образом, предложенная методика позволяет более точно оценивать влияние процентных шоков на ликвидность банка и может использоваться в системе управления активами и пассивами для повышения эффективности принятия управленческих решений.

Разработанная методика формирует риск-чувствительный подход к оценке ликвидности, в рамках которого ликвидность рассматривается как динамическая характеристика, зависящая от взаимодействия процентной политики Банка России и структуры

баланса кредитной организации. В отличие от нормативно-ориентированных методов, предложенный подход позволяет выявлять скрытые угрозы ликвидности, не отражаемые в обязательных показателях.

Практическая значимость методики заключается в возможности её применения в системе управления активами и пассивами коммерческого банка в целях ранней диагностики рисков ликвидности и повышения обоснованности управленческих решений в условиях нестабильной процентной конъюнктуры. Предложенная методика прошла

апробацию на данных ПАО «Банк ВТБ», что позволило подтвердить её применимость для оценки краткосрочной ликвидности коммерческого банка. Полученные результаты демонстрируют высокую чувствительность ликвидной позиции банка к изменению ключевой ставки, что подтверждает практическую значимость разработанного подхода.

Дальнейшее развитие исследования может быть связано с расширением набора факторов, влияющих на ликвидность, а также углублением эконометрического инструментария анализа.

Библиографический список

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. М.: Банк России, 2025. 24 окт. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/ (дата обращения: 04.03.2026).
2. Лукьянова М. Е., Бураков И. В. Трактовка понятия «ликвидность коммерческого банка» // Экономика и социум. 2022. № 6-2 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/traktovki-ponyatiya-likvidnost-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 01.11.2025). EDN: HJYQSL.
3. Пильник Н. П., Поспелов И. Г., Радионов С. А. О пределах влияния ключевой ставки Банка России на показатели российской банковской системы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 2 (179). С. 137–147. DOI: 10.47711/0868-6351-179-137-147.
4. Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи. М.: Банк России, 2024. URL: <https://asiic.ru/wp-content/uploads/2024/04/bank-rossii-perspektivnye-napravleniya-razvitiya-bankovskogo-regulirovaniya.pdf> (дата обращения: 04.03.2026).
5. Указание Банка России от 10.04.2023 № 6406-У (ред. от 17.04.2025) «О формах, сроках, порядке составления и представления отчетности кредитных организаций (банковских групп) в Центральный банк Российской Федерации, а также о перечне информации о деятельности кредитных организаций (банковских групп)» (зарег. в Минюсте России 16.08.2023 № 74823) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444612/ (дата обращения: 04.03.2026).
6. Пустовалова Т. А., Банников А. А. Алгоритм построения таблицы GAP-анализа разрывов ликвидности // Экономика и управление. 2014. № 10 (108). С. 39–45. EDN: TQYBFR.
7. Кузнецов А. Р., Пыткин А. Н. Стресс-тестирование в банковском секторе: ликвидность // Journal of New Economy. 2015. № 3 (59). С. 39–47. EDN: VQXHJL.
8. Банк ВТБ (ПАО). Раскрытие информации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/ir/disclosure/> (дата обращения: 02.03.2026).
9. Биджоян Д. С. Стресс-тестирование как инструмент оценки рисков банков: обзор международной практики, методов и методологии // Экономика и научно-исследовательская среда региона (ЭНСР). 2020. № 4 (91). С. 99–117. EDN: YTTRTX.
10. В Сбере предложили ЦБ оценивать банки с помощью стресс-теста. Александр Ведяхин: нужно дополнить методику ЦБ стресс-тестированием // Газета.Ru. 04.07.2025. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/07/04/26195990.shtml> (дата обращения: 04.03.2026).
11. Концепция надзорного стресс-тестирования кредитных организаций: доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2025. 17 сент. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/181386/Consultation_Paper_17092025.pdf (дата обращения: 04.03.2026).
12. Прогноз факторов формирования ликвидности банковского сектора для определения лимита по рыночным операциям Банка России на срок 1 неделя (за период с 08.10.2025 по 14.10.2025) [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/statistics/pffl/> (дата обращения: 04.03.2026).
13. Халилова М. Х., Юмина Е. Г. Оценка ликвидности российских коммерческих банков // Финансовые рынки и банки. 2022. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-likvidnosti-rossiyskih-kommercheskih-bankov> (дата обращения: 04.03.2026). EDN: FJWBXP.
14. Тесты на стресс. Банкам пропишут надбавки на капитал и отчисления в ФОСВ // Коммерсантъ. 17.09.2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8042461> (дата обращения: 04.03.2026).
15. Солонина С. В. Теоретические аспекты управления ликвидностью в коммерческом банке // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 1. С. 61–69. DOI: 10.31775/2305-3100-2020-1-61-69.

УДК 336.767.3



CC BY 4.0

Д. О. Шапошникова ORCID ID 0009-0001-3970-8546

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия, e-mail: 244850@edu.fa.ru

Е. И. Куликова ORCID ID 0000-0002-5457-2990

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, Россия

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИНДЕКСОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЛИГАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И МЕТОДИКА ИХ РАСЧЕТА

Ключевые слова: индексы государственных облигаций, облигации федерального займа, дюрация, цена облигации, долговой рынок.

В статье рассматривается методика расчета российских индексов государственных облигаций, исследуются исторические изменения в формулах расчетов, определяется причина возникновения нового индекса – RGBILP, а также анализируются факторы, оказывающие влияние на изменение значений индексов. На основе исследуемой методики расчета индекса ОФЗ был проведен сравнительный анализ индексов RGBI, RGBITR и с RGBILP, в следствие чего были выявлены отличия в базах расчетов каждого из индексов и в итоге даны рекомендации по усовершенствованию формулы расчета индекса наиболее ликвидных государственных выпусков облигаций. В завершении исследования приведена аналитическая информация исторических трендов индекса государственных облигаций в период с 2003 года по 2026 год, а также проанализированы текущие тренды и настроение инвесторов на финансовом рынке. Исследование показало, что факторами, наиболее влияющими на изменение индекса ОФЗ, являются ожидания инвесторов относительно темпов инфляции, проводимая денежно-кредитная политика Банка России и новостные события. И так как инвесторы закладывают в рыночную стоимость облигаций свои ожидания, можно утверждать, что индекс облигаций федерального займа является опережающим индикатором настроения рынка в краткосрочной перспективе.

D. O. Shaposhnikova ORCID ID 0009-0001-3970-8546

Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
e-mail: 244850@edu.fa.ru

E. I. Kulikova ORCID ID 0000-0002-5457-2990

Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

ANALYSIS OF KEY INDICES FOR RUSSIAN FEDERAL GOVERNMENT BONDS AND THE METHODOLOGY FOR THEIR CALCULATION

Keywords: government bond indices, federal loan bonds, duration, bond price, debt market.

This article examines the methodology for calculating Russian government bond indices, investigates historical changes in the calculation formulas, identifies the rationale behind the creation of the new RGBILP index, and analyzes the factors influencing changes in index values. Based on the examined methodology for calculating the OFZ index, a comparative analysis of the RGBI, RGBITR, and RGBILP indices was conducted, which revealed differences in the calculation bases of each index and ultimately led to recommendations for improving the calculation formula for the index of the most liquid government bond issues. The study concludes with an analysis of historical trends in the government bond index from 2003 to 2026, as well as an analysis of current trends and investor sentiment in the financial market. The study showed that the factors most influencing changes in the OFZ index are investor expectations regarding inflation rates, the monetary policy of the Bank of Russia, and news events. And since investors factor their expectations into the market value of bonds, it can be argued that the federal loan bond index is a leading indicator of market sentiment in the short term.

Введение

По состоянию на 31.03.2026 г. на российском рынке облигаций рынок государственных облигаций, по расчетам автора, занимает 51%: объем рынка ОФЗ составля-

ет 31,2 трлн рублей, когда как объем рынка облигаций, в т.ч. государственные, корпоративные и муниципальные – 61,2 трлн рублей [1]. Бенчмарком на нем является индекс государственных облигаций, который

позволяет аналитикам, политическим деятелям, инвесторам и прочим заинтересованным лицам анализировать ситуацию на финансовом рынке и отслеживать тенденции в экономике, поскольку движение индекса ОФЗ зависит от проводимой денежно-кредитной политики Банка России, изменения ставки рефинансирования, устанавливаемой Центральным Банком РФ, инфляционных ожиданий, от спроса и предложения на долговом рынке, а также прочих факторов. Значимость индекса ОФЗ выражается в возможности проведения анализа настроения инвесторов на текущий момент времени и отслеживания сигналов для определения будущей динамики трендов. С помощью анализа графика индекса гособлигаций можно выявлять исторические реакции инвесторов на все кризисные явления в РФ. Таким образом, важной составляющей аналитики трендов индекса и факторов, влияющих на них, является понимание методики расчета каждого значения на графике.

Цель исследования: проанализировать методику расчета индексов государственных облигаций и на основе анализа дать рекомендации по совершенствованию подходов к их расчетам, а также на основе исследования методики расчета индексов оценить историческое и текущее состояние долгового рынка РФ.

Материалы и методы исследования

Материалы для исследования собраны с официального сайта Московской биржи. На основе размещенных с 2011 г. по 2025 г. материалов методики расчетов индекса государственных облигаций проанализированы изменения в базах расчетов индексов, а также предложены рекомендации по совершенствованию расчетов. На основе собранных материалов автором был проведен сравнительный анализ формул расчетов индексов RGBI, RGBITR, RGBILP, а также проведена аналитика исторических и текущих значений индексов и их тенденций. Анализ индекса RGBI был проведен за период с 01.01.2003 г. по 14.01.2026 г., индекса RGBILP – за период с 01.09.2025 г. по 14.01.2026 г.

Результаты исследования и их обсуждение

На сайте Московской биржи государственные облигации разделяют по группам срока дюрации: менее 1 года, от года до 3 лет,

от 3 до 5 лет, от 5 до 7 лет и более 7 лет. По тому же принципу разделяют индексы государственных облигаций. Основными видами индексов федеральных облигаций являются: RGBI, RGBITR, с 01.09.2025 г. – индекс RGBILP. Далее более детально рассмотрим каждый индекс государственного долга из основных.

RGBI (Russian Government Bonds Index) – ценовой индекс государственных облигаций, в методике расчета которого используется только средневзвешенная цена облигации без учета накопленного дохода и реинвестирования купонов [3]. Данная методика расчета показывает динамику цен ОФЗ, отражающих «чистую» цену бумаг или нетто-цену.

RGBITR (Russian Government Bonds Index Total Return) – индекс совокупного дохода, учитывающий в формуле расчета как цену облигации, так и накопленный купонный доход, с учетом того, что НКД будет реинвестирован [4]. Его динамика показывает, как меняется брутто-цена или «грязная» цена государственных долговых бумаг на определенном отрезке времени. Индекс RGBITR рассматривается инвесторами для оценки собственного инвестиционного портфеля. На основании динамики значений индекса инвесторы могут принимать решения по доли ОФЗ, находящихся в портфеле, а также рассматривать новые инвестиционные стратегии в зависимости от ситуации на рынке. По RGBITR можно сравнивать исторические доходности ОФЗ с доходностями других финансовых инструментов и принимать на основе этого инвестиционные решения [12].

В основе расчета индексов RGBI и RGBITR лежит средневзвешенная цена облигации, включенной в базу расчета индекса, которая позволяет сглаживать волатильность цен у облигации и показывает усредненное значение цены, умноженной на определенный вес бумаги. Расчет по средневзвешенной цене позволяет сглаживать шумы и анализировать индекс в долгосрочной перспективе.

RGBILP – новый индекс государственных облигаций, который отражает в методике расчета индекса не средневзвешенную цену ОФЗ, а текущую [2]. Данное новшество потребовалось для того, чтобы отражать более точную и реальную ситуацию цен на рынке государственного долга без сглаживания волатильности, а также для

отражения чувствительности настроения инвесторов на рынке. RGBILP имеет аналогичные параметры расчета: состав базы, срок и количество пересмотра базы, что и у RGBI.

Первые опубликованные правила расчета индекса государственных облигаций хранятся на официальном сайте Москов-

ской Биржи. С 2013 г. на сайте опубликовано 15 редакций правил расчета. Причем последняя редакция методики расчета обновлена 5 декабря 2025 г. Согласно последней редакции методики, расчет ценового индекса (RGBI) и индекса совокупного дохода (RGBITR) производится следующим образом [5]:

1. Ценовой индекс (RGBI) по формуле (1):

$$PI_n = PI_{n-1} \cdot \frac{\sum_{i=1}^N \left(\frac{P_{i,n}}{100} \cdot FV_{i,n} + Am_{i,n} \right) \cdot N_{i,n} \cdot W_{i,n}}{\sum_{i=1}^N \frac{P_{i,n-1}}{100} \cdot FV_{i,n-1} \cdot N_{i,n} \cdot W_{i,n}} \quad (1)$$

2. Индекс совокупного дохода (RGBITR) по формуле (2):

$$CI_n = CI_{n-1} \cdot \frac{\sum_{i=1}^N \left(\frac{P_{i,n}}{100} \cdot FV_{i,n} + A_{i,n} + G_{i,n} \right) \cdot N_{i,n} \cdot W_{i,n}}{\sum_{i=1}^N \left(\frac{P_{i,n-1}}{100} \cdot FV_{i,n-1} + A_{i,n-1} \right) \cdot N_{i,n} \cdot W_{i,n}} \quad (2)$$

где PI_n / CI_n – значение ценового индекса/совокупного дохода в момент времени n ;

PI_{n-1} / CI_{n-1} – значение ценового индекса/совокупного дохода в момент времени, предыдущим за периодом n ;

FV – номинал облигации, выраженный в рублях;

Am – сумма выплаты по амортизации долга в момент времени n , выраженная в рублях;

N – объем выпуска облигаций, выраженный в штуках;

G – сумма купонного дохода и/или выплаты суммы амортизации по облигации в момент времени n , выраженная в рублях;

W – весовой коэффициент бумаги, всегда применяемый равным единице (в частности для ОФЗ-ПД);

A – НКД облигации в момент времени n , выраженный в рублях

Все вышеуказанные индексы измеряются в базисных пунктах. В базу расчета каждого индекса входит корзина облигаций исключительно с постоянным доходом, для облигаций с плавающим купоном или с индексированным номиналом предусмотрены отдельные индексы, отражающие их тенденцию. Также, при отборе бумаг в корзину рассматриваются облигации с дюрацией больше года и которые торгуются в режиме

основных торгов Т+ не менее 30 торговых дней со сделками за последние 3 месяца до даты пересмотра корзины. На текущий момент в корзину наиболее ликвидных бумаг входит 27 выпусков ОФЗ. Но состав корзины имеет непостоянный характер, он обновляется ежеквартально. При этом вес каждого отдельного выпуска облигации в индексе ограничен 8%. Установление ограничения веса необходимо для исключения избыточного влияния отдельного выпуска на весь расчет индекса в целом [6].

Для оценки репрезентативности методики расчета индексов гособлигаций стоит исследовать исторические изменения в правилах расчета. Первой отличительной чертой стоит отметить то, что 24.12.2013 года расчет индекса государственных облигаций выпускался в отдельном документе, после 25.12.2013 г. стала выпускаться общая методика расчетов индексов облигаций, в которую входила методика расчета как корпоративных, так и государственных облигаций. Что касается других отличий: с 2013 г. по 2015 г. расчетная цена облигации ценового индекса определялась как результат от деления общего объема всех сделок купли-продажи с указанной облигацией, заключенных на основании безадресных заявок к моменту времени n торгового дня,

деленного на общее количество облигаций, являющихся предметом этих сделок, выраженных в рублях. После 2015 г. цены рассчитывали в порядке, определяемой самой биржей без раскрытия формулы расчета. При этом известно, что цена облигаций рассчитывалась как средневзвешенная, в том числе и в расчетах индекса совокупного дохода. С 2013 г. по 2022 год использовали средневзвешенную цену в рублях, после 2022 г. и по сей день – в процентах от номинала [5].

Стоит отметить еще несколько отличий. С 2013 г. по 27 апреля 2025 г. в формуле расчета ценового индекса не использовали облигации с амортизацией долга и не учитывали амортизационные выплаты. Данный параметр стали учитывать только после 27.04.2025 г. С 2013 г. по 2022 г. не раскрывалась информация о периодичности расчетов. Известно было только то, что расчеты производились в режиме «онлайн». С 2022 г. периодичность расчетов Биржей стала раскрываться. Расчеты осуществлялись раз в минуту, а с 2025 г. – раз в 15 секунд.

Таким образом, на основании сравнительного анализа методик расчета индексов государственных облигаций и исследования изменений в расчетах индекса стоит дать рекомендации для усовершенствования методики расчетов. Исследование показало, что для повышения результативности расчетов, по нашему мнению, стоит учесть следующее:

1) Изменить срок перерасчета корзины ОФЗ: вместо ежеквартального расчета сделать перерасчет ежемесячным. Это позволит увеличить частоту пересмотра бумаг, входящих в корзину и отбирать наиболее ликвидные и актуальные выпуски, чтобы следить за выпусками, дюрации которых стали меньше 1 года.

2) Ввести правило, по которому облигация, срок до погашения которой стал меньше установленного минимума (например, 1 год), не исключается немедленно, а ее вес в индексе плавно снижается в течение одного или двух кварталов. Это позволит сделать динамику индекса более плавной и предсказуемой, снижая сильные колебания при ребалансировках.

Разобравшись с методикой расчета индексов государственных облигаций, стоит проанализировать динамику их трендов. Для начала рассмотрим динамику нового индекса –RGBILP (рис. 1).

Как мы видим на графике динамики значений индекса с кодом RGBILP, расчет начался 1 сентября 2025 года. Начальная база расчета составила 121,05 б.п. В первый день расчета значение индекса снизилось со 121,05 б.п. до 119 б.п., отразив небольшое колебание. После 12 сентября, в день объявления Председателем ЦБ РФ новости о снижении ключевой ставки с 18% до 17%, динамика индекса заняла нисходящий тренд, опустившись со 121 б.п. до 113 б.п., тем самым вызвав ожидаемую реакцию рынка на появившуюся новость. В начале декабря наблюдался рост индекса, однако в конце декабря рынок начал отменять декабрьский тренд из-за переживаний инвесторов по поводу неопределенности с темпами будущей инфляции. По мнению авторов, в ближайшее время на рынок окажут влияние опубликованные данные Росстата по инфляции за первые 12 дней января и конец декабря. Ожидается, что инфляция будет выше в 1 квартале 2026 г., чем она была до начала 2026 г. из-за повышения ставки НДС с 1 января 2026 г. и будущих ожиданий по повышению цен на продовольственные товары и тарифы ЖКХ. Поэтому в обозримом будущем стоит ожидать нисходящий тренд индекса, а также сильную волатильность цен [7, 12].

На текущий момент значение индекса составляет около 116 б.п. Впервые с 03.12.2025 г. индекс упал ниже 117 б.п., что указывает на неопределенность рынка, падение спроса из-за снижения ликвидности и ожидание роста темпов инфляции. В подтверждении настроения инвесторов стоит привести пример состоявшихся аукционов Минфина 14 января 2026 года. Минфин провел 2 первых в 2026 г. аукциона по размещению ОФЗ с фиксированным купоном. Сумма потребности в финансировании составила 70,3 млрд рублей, однако на аукционах удалось привлечь только 27,1 млрд рублей, что составило около 3% от планового значения на 1 квартал 2026 г. Низкий спрос со стороны инвесторов обусловлен в большей степени неопределенностью по динамике темпов инфляции за декабрь и начало января, а также будущими проинфляционными ожиданиями. По этим причинам инвесторы сократили свои позиции по покупкам ОФЗ в начале года. Таким образом, подтверждается сохранение волатильности и снижение тренда индекса [14].

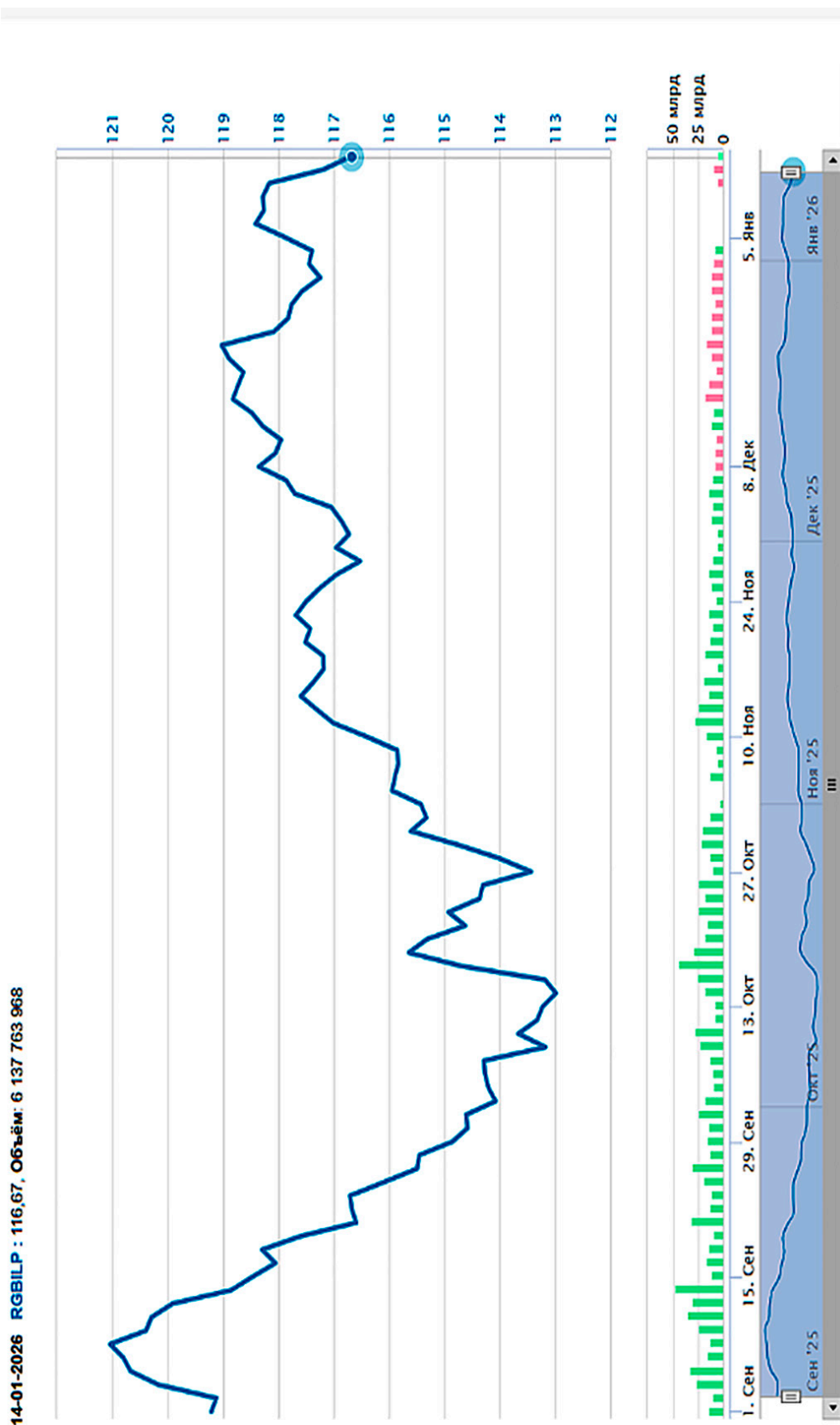


Рис. 1. График индекса RGBILP за период 01.09.2025 г. – 14.01.2026 г. [2]

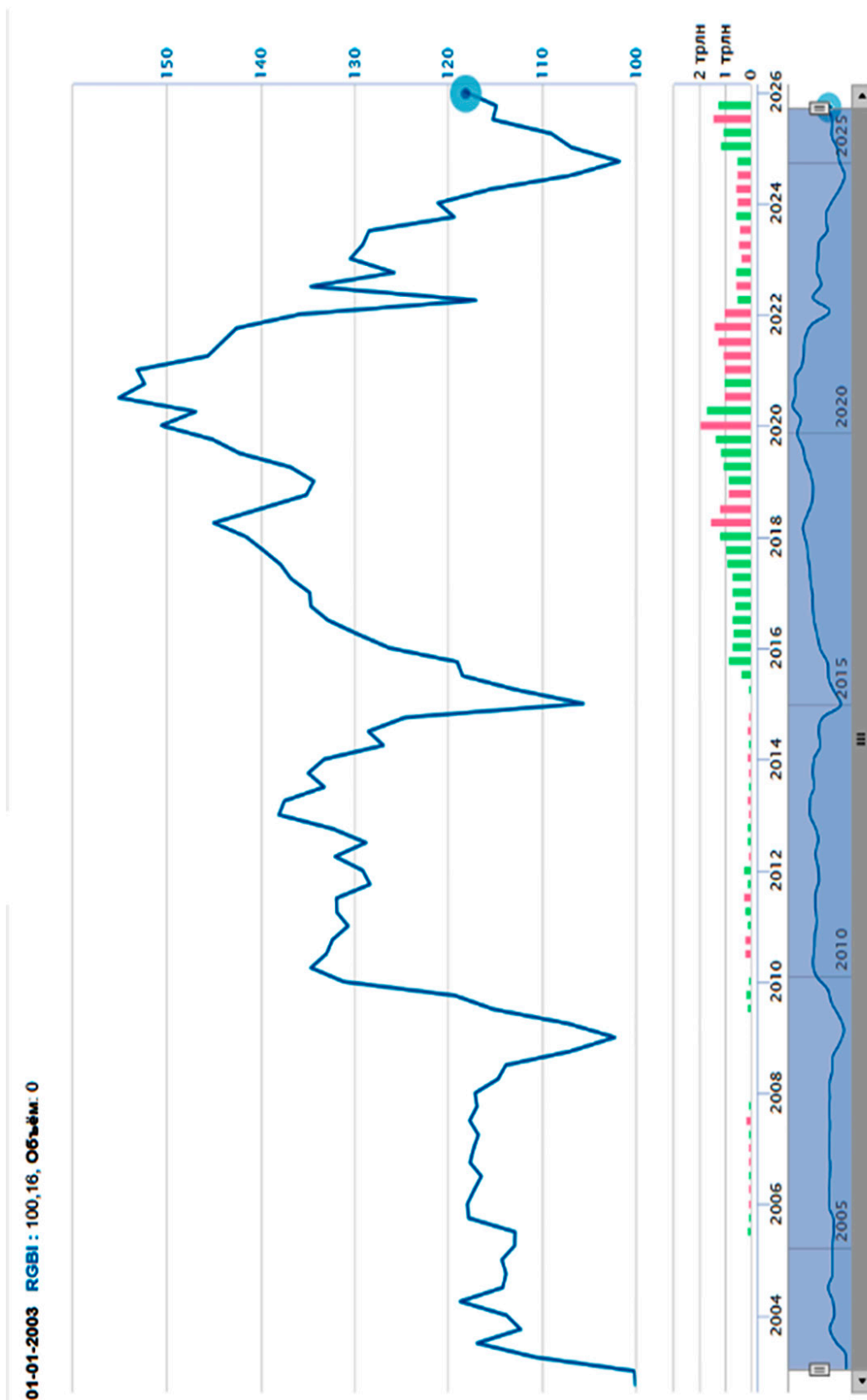


Рис. 2. График индекса RGPI за период 01.01.2003 г. – 14.01.2026 г. [3]

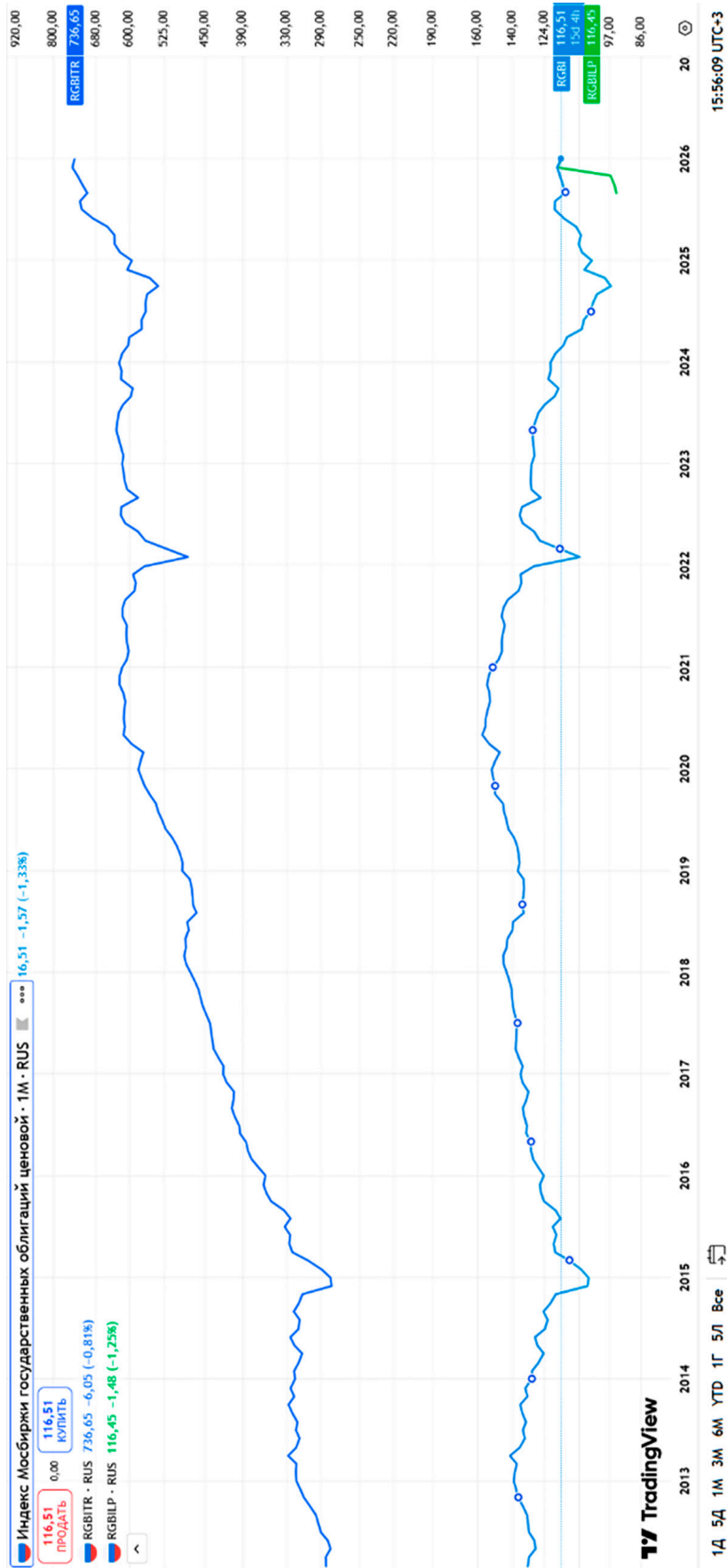


Рис. 3. График индексов RGBI, RGBITR и RGBILP [8]

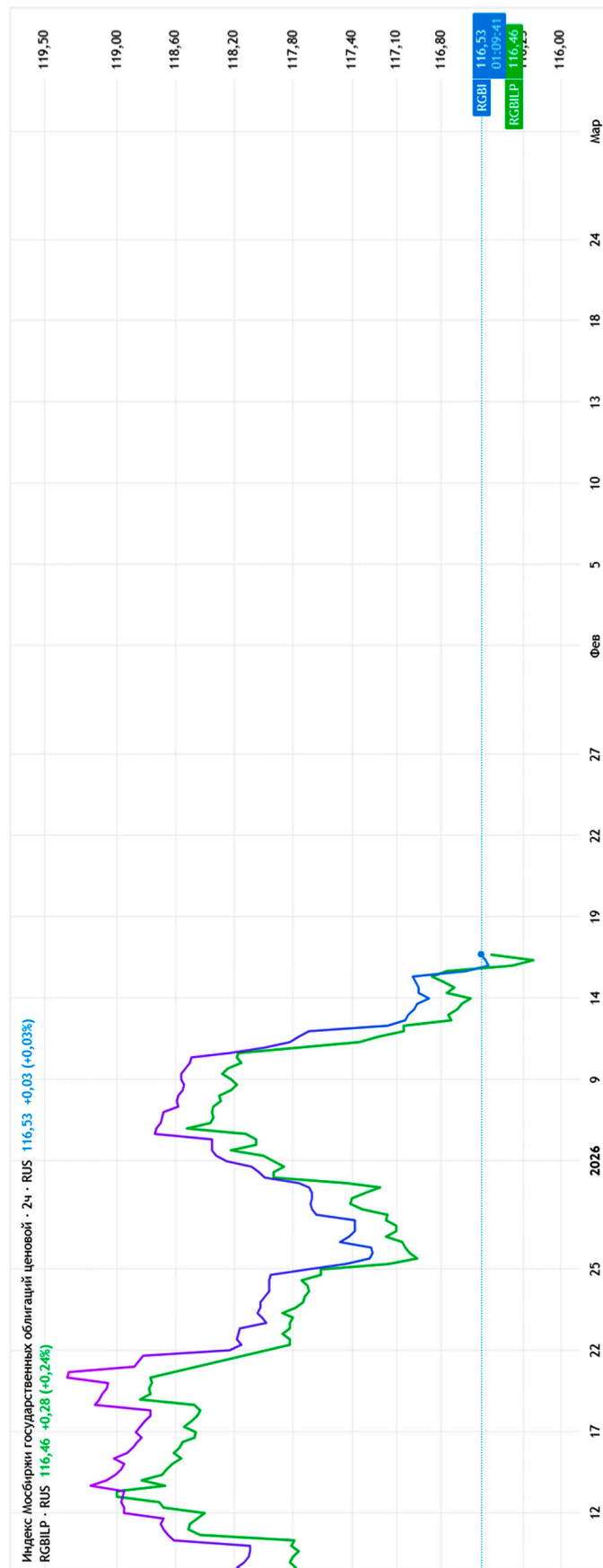


Рис. 4. График сравнения индексов RGBI и RGBILP [8]

Что касается исторических данных, которые мы можем наблюдать на графике, стоит отметить следующее (рис. 2).

На графике можно заметить резкие падения индекса в кризисные периоды. После кризиса 2008 г., в феврале 2009 года был зафиксирован один из исторических минимумов. На тот момент индекс опустился до уровня 102 б.п. Похожее резкое падение было отмечено в 2014 г., когда США вводили санкции против России и в экономике РФ сохранялась девальвация рубля. Аналогично резкое падение индекса зафиксировано в периоды после февраля 2022 г., когда Россия объявила о начале специальной военной операции и в октябре 2024 г., когда Центральный Банк РФ принял решение повысить ключевую ставку до 21%, при сохранившейся доходности ОФЗ на уровне не более 18,5%. Реакция рынка на ужесточение денежно-кредитной политики, вводимые санкции, нестабильность экономики и военную политику проявлялась на графике моментально [10].

Исторический максимум можно наблюдать в июле 2020 года, когда индекс достиг уровня 157 б.п. В тот период времени ключевая ставка находилась на своем рекордном минимуме и достигала 4,25% годовых. Связано это было с ростом безработицы, снижением экономической активности реального сектора экономики и последствиями мирового кризиса, вызванного китайской болезнью. Необходимо было принимать меры по стимулированию экономики, поэтому Центробанком было принято решение по снижению ключевой ставки до возможного минимума [9].

С 2024 г. индекс RGBI показывал устойчивый рост, связанный со снижением ключевой ставки с 21% до 16% на конец декабря 2025 г. Ценовой индекс за 2025 г. вырос на 11% (с 106 б.п. до 118 б.п.) в том числе и на фоне снижения инфляции. В конце мая 2025 г. на рынок оказали 2 положительных фактора, которые повлияли на повышение котировок ОФЗ – это ожидание смягчения ДКП и состоявшиеся переговоры по урегулированию геополитического конфликта. В следствие чего, в конце 2025 года происходит рост спроса со стороны инвесторов [15].

На основе проведенного выше анализа, можно сделать вывод, что в кризисные периоды индекс имеет нисходящий тренд, в наиболее стабильные периоды – восходящий, поэтому долгосрочная динамика индекса может говорить о будущих ожида-

ниях инвесторов в текущих условиях, поскольку индекс RGBI отражает динамику цен корзины наиболее ликвидных облигаций государственного долга и является опережающим индикатором текущего состояния экономики [11, 13].

В завершении исследования, стоит провести сравнительный анализ динамики индексов, рассматриваемых в данной работе (рис. 3).

Как было определено ранее, методика расчета этих индексов одинакова, разница только в ценовой базе бумаг. Индексы RGBI и RGBITR движутся в одном направлении и реагируют на ситуацию в экономике идентично. Отличие состоит только в том, что график индекса RGBI отстает от индекса RGBITR по причине того, что RGBI является индексом по ценовым приростам, а RGBITR учитывает совокупный доход, т.е. учитывает накопленный купонный доход.

До декабря значение RGBILP корректировалось. С декабря по начало января можно заметить отличие между RGBI и RGBILP: у RGBILP цена на несколько базисных пунктов ниже, чем у RGBI. Причиной этому стало то, что при расчете средневзвешенной цены итоговая цена может становиться больше или меньше текущей цены на рынке, поэтому можем сделать вывод, что за данный период средневзвешенная цена на облигации выше, чем текущая (рис. 4).

Также заметно, как у индекса RGBILP точки максимумов выше, а точки минимумов – глубже. Например, в середине сентября индекс достиг более высокого максимума, но в середине октября упал значительно ниже, чем RGBI. По-нашему мнению, индекс RGBI реагирует медленнее на рыночные движения из-за сглаживания ценовой волатильности, так как его колебания имеют меньший разброс.

Заключение

Таким образом, в данном исследовании были проанализированы основные виды индексов ОФЗ и методика их расчетов, приведен их сравнительный анализ, а также рассмотрены различия в расчетах. Вместе с тем была проанализирована и сопоставлена динамика трендов трех индексов: RGBI, RGBITR и RGBILP, выявлены их различия, заключающиеся в определении цены, и сформированы выводы касательно их изменения, начиная с 2003 года. В дополнении в статье исследованы исторические

изменения правил расчетов индекса и даны рекомендации по модифицированию расчетов индекса государственных облигаций. По результатам анализа, можно утверждать, что по динамике индексов можно оценивать фазы экономического цикла, определять будущие тенденции на рынке и прогнозировать ожидания инвесторов в краткосрочной перспективе. На данный момент на рынке присутствует неопределенность и, как следствие, волатильность индекса в связи с ожиданиями инвесторов в повышении инфляции по причине роста ставки НДС, тарифов ЖКХ и роста продовольственных цен.

Библиографический список

1. Объем рынка государственных облигаций. URL: <https://cbonds.ru/indexes/4695/> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Официальный сайт Московской Биржи. Индекс МосБиржи Государственных облигаций RGBILP. URL: <https://www.moex.com/ru/index/RGBILP/constituents/> (дата обращения: 14.01.2026).
3. Официальный сайт Московской биржи. Индекс МосБиржи Государственных облигаций RGBI. URL: <https://www.moex.com/ru/index/RGBI/constituents/> (дата обращения: 14.01.2026).
4. Официальный сайт Московской биржи. Индекс МосБиржи Государственных облигаций RGBITR. URL: <https://www.moex.com/ru/index/RGBITR/> (дата обращения: 14.01.2026).
5. Официальный сайт Московской биржи. Индексы облигаций Московской Биржи. URL: <https://www.moex.com/ru/documents/1572/> (дата обращения: 14.01.2026).
6. Усванов В. С. Индекс RGBI как индикатор ликвидности государственных облигаций // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 2. С. 229-235. DOI: 10.26118/2782-4586.2025.79.44.084. URL: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/98383/view/> (дата обращения: 14.01.2026).
7. Дзущева Л. Т. Индекс RGBI как опережающий индикатор предстоящих решений Банка России по ключевой ставке // Финансовые рынки и банки. 2025. № 4. С. 181-184. EDN: AGQYYD. URL: <https://library.cbr.ru/catalog/lib/article/1006957/> (дата обращения: 14.01.2026).
8. Индекс Мосбиржи государственных облигаций. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/RUS-RGBI/> (дата обращения: 14.01.2026).
9. Тряпичкина С. А. Доходность ОФЗ и влияние локдауна // Юго-Западный государственный университет. 2021. EDN: GIZALO. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44448109/> (дата обращения: 14.01.2026).
10. Митрофанов В. А., Маняхин Т. В. Факторы ценообразования ОФЗ в условиях жесткой денежно-кредитной политики и санкционных ограничений // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 444-446. EDN: ZUPXLT. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82312580/> (дата обращения: 14.01.2026).
11. Рубаева Л. М., Багаев Г. А. Государственные облигации. Рынок ОФЗ РФ // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2021. №3 (118). С. 87-89. DOI: 10.18522/1997-2377-2021-118-3-87-89. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46242415/> (дата обращения: 14.01.2026).
12. Кожевников Е. Д. Процентные риски ОФЗ в 2026 году в условиях повышенной неопределенности // Наука и Просвещение. 2025. EDN: AVQMGL. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=87995373> (дата обращения: 14.01.2026).
13. Смирнов В.В. Анализ динамики индикаторов российской экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2021. №4 (511). С. 753-771. DOI: 10.24891/ea.20.4.753. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45724628/> (дата обращения: 14.01.2026).
14. Официальный сайт Министерства Финансов РФ. Результаты проведенных аукционов по размещению государственных ценных бумаг в 2026 г. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/internal/operations/ofz/auction?id_66=315131-rezultaty_provedennykh_auktionov_po_razmeshcheniyu_gosudarstvennykh_tsennykh_bumag_v_2026_godu_na_02.04.2026 (дата обращения: 14.01.2026).
15. Официальный сайт Банка России / Обзор финансовых инструментов за 2025 г. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59743/fi_review_2025.pdf (дата обращения: 14.01.2026).

И. Д. ШевцовРоссийский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,
e-mail: shevy88@yandex.ru**А. Ф. Лещинская**

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Д. С. Захарова

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: цифровизация, финансирование; горнодобывающая промышленность, санкционное давление, импортозамещение, интернет вещей, датчики IoT, Schneider Electric, отечественные технологии, экономическая эффективность, технологический суверенитет.

В статье рассматриваются особенности финансирования цифровизации горнодобывающей отрасли России в условиях санкционного давления. Отмечается, что уход с российского рынка ряда иностранных компаний, в том числе Schneider Electric, осложнил процесс внедрения современных цифровых решений, что привело к росту затрат на параллельный импорт оборудования и увеличению сроков реализации проектов. Вместе с тем отечественные производители смогли предложить альтернативные решения, профинансировав выпуск российских аналогов применяемого оборудования, позволяющих компенсировать технологический разрыв и сохранить темпы цифровой трансформации. На примере внедрения датчиков интернета вещей и их финансирования, проведён сравнительный экономический анализ эффективности использования отечественных технологий и зарубежного оборудования, закупаемого через третьи страны. Расчёты показали, что применение российских аналогов обеспечивает экономию до 25% от общей стоимости проекта, а также позволяет сократить сроки поставки, снизить валютные риски и укрепить технологический суверенитет. Приведены возможные варианты привлечения финансовых ресурсов. Сделан вывод о том, что цифровизация на основе отечественных решений нуждается в расширенном финансировании, и выступает не только вынужденной мерой импортозамещения, но и стратегическим направлением развития горнодобывающей отрасли, способствующим повышению устойчивости и конкурентоспособности российской экономики.

I. D. ShevtsovPlekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
e-mail: shevy88@yandex.ru**A. F. Leshchinskaya**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

D. S. Zakharova

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

DIGITIZATION IN THE MINING INDUSTRY OF RUSSIA IN THE CONDITIONS OF SANCTION PRESSURE

Keywords: digitalization, financing; mining, sanctions pressure, import substitution, Internet of Things, IoT sensors, Schneider Electric, domestic technologies, economic efficiency, technological sovereignty.

This article examines the digitalization of the Russian mining industry under sanctions pressure. It notes that the departure of several foreign companies, including Schneider Electric, from the Russian market complicated the implementation of modern digital solutions, leading to increased costs for parallel equipment imports and longer project implementation times. However, domestic manufacturers were able to offer alternative solutions that helped bridge the technological gap and maintain the pace of digital transformation. Using the implementation of Internet of Things sensors as an example, a comparative economic analysis is conducted of the effectiveness of using domestic technologies and foreign equipment purchased through third countries. Calculations show that the use of Russian equivalents provides savings of up to 25% of the total project cost, as well as reduces delivery times, mitigates currency risks, and strengthens technological sovereignty. It is concluded that digitalization based on domestic solutions is not only a necessary measure of import substitution but also a strategic direction for the development of the mining industry, contributing to the increased resilience and competitiveness of the Russian economy.

Введение

Современное развитие горнодобывающей отрасли невозможно без активного внедрения цифровых технологий. Концепции необходимости финансирования «Индустрии 4.0» и «умного производства» уже давно стали определяющими в странах с развитой добывающей промышленностью [1]. Россия также движется по пути цифровизации, финансируя и внедряя автоматизированные системы управления, датчики мониторинга состояния оборудования, системы анализа больших данных и технологии интернета вещей.

В условиях геополитической напряженности и санкционного давления на экономику Российской Федерации цифровая трансформация отрасли столкнулась с серьезными вызовами. Одним из ключевых факторов стало резкое сокращение поставок зарубежных решений в сфере промышленной автоматизации и электроники. Так, в 2022 году из России ушли такие крупные поставщики, как Schneider Electric, чьи технологии использовались в автоматизации производственных процессов, системах мониторинга и управления [2].

Проблема заключалась не только в отсутствии привычных каналов поставки, но и в росте затрат на закупку оборудования через «третьи руки». Сложившаяся ситуация угрожала снижением темпов реализации инвестиционных проектов, увеличением сроков ввода новых мощностей и риском падения качества добычи минеральных ресурсов из-за невозможности оперативного сбора и анализа данных [3].

Тем не менее, на фоне санкционного давления в России активизировалось финансирование разработки и внедрения отечественных цифровых решений, призванных заместить зарубежные аналоги. Российские компании в области промышленной автоматизации и цифровых платформ предложили альтернативы в финансировании проектов, которые позволяют не только поддерживать устойчивое функционирование предприятий горнодобывающей отрасли, но и минимизировать дополнительные расходы.

Цифровизация в горнодобывающей промышленности России на фоне санкционного давления представляет собой научно-практическую задачу, так как от скорости и качества внедрения отечественных технологий зависит эффективность всего добывающего комплекса страны. В условиях, когда сы-

рьевой сектор играет ключевую роль в экономике, замедление финансирования его цифрового развития может привести к значительным экономическим потерям, что делает анализ данного процесса особенно актуальным и значимым.

Важным научным аспектом является сравнительная экономическая эффективность использования отечественных цифровых технологий и приобретения зарубежных решений через параллельный импорт. Данное исследование позволяет оценить не только прямые затраты предприятий, но и косвенные эффекты, такие как срок поставки, зависимость от валютных колебаний и уровень технологической независимости [4].

Целью настоящего исследования является анализ процессов цифровизации в горнодобывающей отрасли России в условиях санкционного давления, выявление роли отечественных цифровых технологий и оценка целесообразности их финансирования, определение экономической эффективности по сравнению с зарубежными аналогами.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть текущее состояние финансирования ключевых направлений цифровизации горнодобывающей отрасли России;
- рассчитать экономическую эффективность от использования финансовых ресурсов, вложенных в отечественные аналоги, на примере внедрения датчиков интернета вещей.

Новизна заключается в разработке методики и алгоритма реализации привлечения финансовых ресурсов для развития процесса цифровизации в горнодобывающей промышленности в условиях санкционного давления. Пример сравнительного экономического анализа показал наличие технологического потенциала для поддержания приоритета в развитии отечественных цифровых технологий как фактора суверенитета в базовых отраслях экономики России.

Материалы и методы исследования

Методы теоретического исследования: изучение и анализ лигатуры по цифровой трансформации, системный анализ, логическое моделирование. Эмпирические методы: наблюдение, изучение документации, анализ полученных результатов с учетом специфики горнодобывающей отрасли. Математические методы: статистическая обработка полученных данных. Положительные результаты доказываются примерами.

**Результаты исследования
и их обсуждение**

*Теоретические основы цифровизации
горнодобывающей отрасли*

В современном мире различные информационные и цифровые технологии реализуются посредством определённых методов сбора и обработки информации для оценки текущего состояния объекта, горнодобывающей отрасли, являющейся базовой для развития экономики нашей страны. Возможности развития, которой, на современном этапе во многом определяются процессами цифровизации. Эти вопросы отражены в многочисленных публикациях [8]. Технологической основой процессов цифровизации являлось импортное оборудование, отрасли и нашего объекта исследования [5]. Поставка оборудования из стран ЕС и других недружественных стран прекращена, что связано с нарастающим санкционным режимом В статье Магомадовой М. М. и Рамазановой Э. А. дана точная характеристика используемым санкциям против России, а именно: «Санкционная архитектура, развёрнутая против России в 2024 году, приобрела системный и технологический характер ... о чем свидетельствуют переход от классических финансовых блокад (заморозка активов, отключение от SWIFT) к технологическому контролю – ограничению доступа к программным платформам, облачным сервисам и инфраструктуре цифрового финансового пространства» [6].

Процесс цифровизации реализуемый в горнодобывающей отрасли использовал и дальнейшем предполагает использование комплекса технологий, направленных на автоматизацию, повышение точности производственных процессов и минимизацию человеческого фактора. Среди ключевых направлений цифровизации можно выделить прежде всего, внедрение систем интернета вещей (IoT) для сбора данных с датчиков, установленных на оборудовании и месторождениях. Другие методы также важны: использование цифровых двойников для моделирования производственных процессов и прогнозирования аварийных ситуаций; применение систем машинного зрения и анализа больших данных для контроля качества добычи и переработки руды; развитие интеллектуальных систем управления транспортом в карьерах (автономные самосвалы, дроны-мониторинги); интеграцию ERP и MES-систем для комплексного

управления производственными цепочками [7], но остановимся на первом.

Экономический анализ

Проводя экономический анализ реализации процесса цифровизация в горнодобывающей отрасли России в условиях санкционного давления основывимся на последствиях ухода зарубежных поставщиков и основных трудностях, вызванных ими.

До 2022 года значительная часть оборудования для автоматизации и цифровизации в России поставлялась крупными зарубежными корпорациями: Schneider Electric, Siemens, Rockwell Automation, ABB и др. Их решения занимали значительную долю на рынке систем управления, промышленных датчиков, контроллеров и цифровых платформ.

Например, Schneider Electric предлагала решения в области энергоэффективных систем автоматизации, датчиков для мониторинга оборудования и программного обеспечения для анализа данных. Уход компании из России привел к дефициту критически важного оборудования, которое использовалось в проектах по цифровизации карьеров и шахт [8].

Приведенная цитата [6], констатирует реальные финансовые и технологические трудности, с которыми столкнулись предприятия горнодобывающей отрасли, в том числе и крупнейшее предприятие ПАО «ГМК «Норильский никель».

Рост стоимости импортных технологий. Приобретение через параллельный импорт ведет к удорожанию до 40–60% из-за логистики, валютных колебаний и наценок посредников [9].

Увеличение сроков поставки. Если раньше срок доставки составлял 1–2 месяца, то теперь он увеличился до 5–7 месяцев. Это сдвигает сроки ввода объектов в эксплуатацию.

Технические сложности. Отсутствие гарантийного обслуживания, невозможность обновления ПО и ограниченный доступ к оригинальным запчастям.

Зависимость от третьих стран. Приобретение технологий через посредников (например, в странах Азии или Ближнего Востока) повышает риски вторичных санкций.

Выходом из сложившейся ситуации может быть только один – обеспечение финансирования отечественных производителей. Отсутствие финансирования, в частности заемного, связано прежде всего с высокой ставкой кредитных ресурсов, фактически

являющейся недоступной даже для гигантов горнодобывающей промышленности.

Роль отечественных цифровых решений

В условиях санкционного давления в России стали активно развиваться отечественные цифровые решения, реализуемые на отечественных предприятиях¹ [10, с. 41]. Среди них можно выделить: НПО «Автоматика» (ГК «Ростех») – промышленные контроллеры и системы управления, способные заменить оборудование Siemens и Schneider Electric (таблица 1).

Внедрение отечественных технологий позволило сохранить темпы цифровизации отрасли и снизить риски полной остановки отдельных проектов. Эти технологии позволяют абонентам меньше подвергаться угрозам со стороны мошенников, а бизнесу лучше оптимизировать процессы с регуляторами РФ. Несмотря на то, что пока некоторые российские решения уступают иностранным по ряду характеристик (масштабируемость, интерфейсы, удобство интеграции), они обладают не менее важным преимуществом – стоимостью и доступностью.

Аналитическая часть: пример – внедрения датчиков интернета вещей

Для оценки экономической эффективности цифровизации в условиях санкционного давления рассмотрим конкретный пример внедрения датчиков интернета вещей (IoT), применяемых в горнодобывающей отрасли для мониторинга температуры, давления и вибрации оборудования в карьерах и шахтах.

В качестве примера приведем данные по ПАО «ГМК «Норильский никель», где на каждую партию в 10 датчиков, требуемых при использовании IoT для установки на оборудовании на одном из месторождений.

Далее рассмотрим два сценария: закупка зарубежных датчиков (через параллельный

импорт) и закупка отечественных датчиков (на примере АО «Электронприбор»). Расчёты представлены в таблице 2.

Исходя из сравнительного анализа затрат в таблице 2 следует вывод, что затраты при параллельном импорте – 764 750 руб., а затраты при использовании отечественных датчиков – 577 500 руб. Экономия при использовании отечественного решения: 187 250 руб. на каждую партию, таким образом, экономия составляет около 25% от общей суммы закупки.

Помимо прямой экономии средств, использование отечественных решений обеспечивает:

- Сокращение сроков поставки. Внутри-российская логистика занимает 2–4 недели, тогда как поставка импортных датчиков через третьи страны может длиться до 6–7 месяцев. Это позволяет существенно сократить сроки ввода проектов;
- Снижение валютных рисков. Оплата в рублях исключает зависимость от колебаний курса доллара и евро.
- Гарантийное обслуживание. Российские производители предоставляют сервисную поддержку, что минимизирует простой оборудования в случае выхода датчиков из строя;
- Фактор технологического суверенитета. Замещение зарубежных технологий снижает риск критической зависимости от внешних поставщиков [11].

Наглядный пример демонстрирует целесообразность финансирования внедрения процессов цифровизации на отечественной платформе производства цифровых технологий который позволяет достичь экономической эффективности более 25% по сравнению с параллельным импортом и в формировании дополнительных преимуществ. Экономия в размере почти четверти стоимости проекта позволяет высвободить ресурсы для других направлений цифровизации, включая внедрение аналитических платформ, разработку отечественного программного обеспечения и расширение применения технологий больших данных.

Уменьшение сроков поставки в 2–3 раза оказывает критически важное влияние на весь цикл реализации проектов: предприятия получают возможность быстрее запускать новые производственные мощности, снижая риски сбоев и простоев. Наконец, переход на отечественные технологии способствует укреплению технологического суверенитета.

¹ • АО «РудТех» – платформы мониторинга для карьеров с использованием российских датчиков интернета вещей;

• ГК «Цифра» – программное обеспечение для управления горнодобывающими предприятиями, включая цифровые двойники и предиктивную аналитику;

• «Ростелеком-Solar» – решения в области промышленной кибербезопасности, интегрируемые с цифровыми системами добычи;

• АО «Электронприбор» – отечественные сенсоры и датчики контроля вибрации и температуры для тяжелого горного оборудования и др.

Таблица 1

Зарубежные и отечественные виды оборудования обеспечивающие процессы цифровизации

Оборудование	Стоимость, USD	Срок поставки, мес.	Характеристики
Зарубежный датчик (Schneider Electric)	400	3–4	Долгая доставка, высокая зависимость от цены валюты
Российский аналог	200	1–2	Независимость от импорта, снижение валютных рисков
Экономия	200	1–2	–

Источник: расчёты авторов по данным [6-8].

Таблица 2

Пример расчета экономического эффекта на партию в 10 датчиков при внедрении систем интернета вещей IoT

Характеристики оборудования	Закупка зарубежных датчиков (параллельный импорт)	Закупка отечественных датчиков (на примере, АО «Электронприбор»)
Средняя стоимость 1-ого датчика	500 долларов США (доступные расценки 2022 года при официальных поставках)	55 000 руб.
Наценка посредников (логистические издержки)	+ 40 %	-
Доставка и таможенные расходы	+ 15 %	+ 5 %
Оплата в иностранной валюте	1 доллар США = 95 руб.	-
Итоговая цена 1-го датчика	$500 \times 1,4 \times 1,15 \times 95 = 76\,475$ руб.	$55\,000 \times 1,05 = 57\,750$ руб.
Итоговая цена 10 датчиков	764 750 руб.	577 500 руб.
Расчет эффекта $(764\,750 - 577\,500) =$		187 250 руб.

Не менее значимым фактором является снижение зависимости от валютных колебаний. В условиях нестабильного курса рубля прогнозируемость расходов становится важным элементом финансового планирования для добывающих компаний, особенно в долгосрочных инвестиционных проектах с горизонтом 10–15 лет.

Возможность опираться на собственные решения снижает риски остановки добычи и производственных процессов в случае дальнейшего усиления санкционного давления или ограничений поставок через третьи страны [12,13]. Другой пример, это применение цифрового рубля в России [14], который также уменьшает риск киберугроз и кибератак. С точки зрения экономической ценности, цифровой рубль будет равен другим денежным формам российской валюты – наличной и безналичной. Ключевое отличие будет заключаться в способе хранения такой формы денежных средств – оно будет

осуществляться в цифровых кошельках платформы, которая разработана Банком России, а оплата будет реализована с помощью мобильных приложений банков, которые будут подключены к данной платформе. [15]. Цифровые технологии способствует росту компаний, которые стремятся продавать свои продукты на рынке и развивать свою экосистемность, диверсифицировать доходы [16,17].

Системный экономический анализ показал целесообразность развития инновационных технологий и производства, соответствующих продуктов в России, где поиск финансовых ресурсов является наиболее актуальной задачей.

Рассмотрим возможные способы и алгоритмы привлечения финансов, целесообразные в настоящий период, при фактически недоступной кредитной ставке²,

² Ключевая ставка Банка России 15 % годовых. Дата 27.03.2026.

практически исключая привлечение заемных средств. Утверждение Й. Шумпетера³: «... что для финансирования новых, неопробованных комбинаций (инноваций) необходим дополнительный источник капитала – кредит, предоставляемый банковской системой. Кредит позволяет предпринимателю отвлечь ресурсы от их текущего, рутинного использования и направить их на реализацию инновационного проекта». Банк России на принимает во внимание.

Следующим способом финансирования информатизации в настоящее время может стать эмиссия акций и облигаций, что доступно для ПАО «ГМК «Норильский Никель», причем эмиссия акций требует решения общего собрания акционеров и расширяет собственный капитал. Эмиссия облигаций увеличивает долю заемного капитала, что может снизить финансовую устойчивость капитала. Для Норникеля это обстоятельство не играет значимой роли так как заемный капитал составляет 30,2%⁴. Следующим шагом в привлечении финансовых ресурсов будет продажа выпущенных ценных бумаг инвестиционным фондам и получение финансовых средств для развития цифровизации на предприятии.

И последний вариант привлечения финансовых ресурсов, это использование собственных средств предприятия, мобилизованных за счет привлечения чистой прибыли и амортизации, но что актуально только для крупнейших предприятий, так на рассматриваемом предприятии ... «Расходы на проекты, связанные с целями устойчивого развития, составили 374 миллиарда рублей – это 32 процента от общей выручки по консолидированной отчетности»⁵.

Эффект от перехода на отечественные технологии выходит за рамки простой экономии: он выражается в повышении устойчивости горнодобывающих предприятий, ускорении цифрового развития и укреплении национальной технологической независимости. И, можно сделать вывод, что курс на импортозамещение и раз-

витие отечественных цифровых технологий является не только вынужденным, но и стратегически обоснованным направлением. В долгосрочной перспективе это позволит российской горнодобывающей отрасли не только сохранить устойчивое развитие, но и создать основу для выхода на качественно новый уровень цифровизации, сопоставимый с мировыми стандартами, обеспечив решение проблемы финансирования технологических инноваций [18-20].

Заключение

Проведённое исследование показало, что цифровизация в горнодобывающей отрасли России в условиях санкционного давления столкнулась с серьёзными вызовами, связанными с уходом крупных зарубежных поставщиков, таких как Schneider Electric, Siemens и др.

Дефицит цифровых технологий мог существенно замедлить темпы реализации проектов, увеличить издержки и снизить качество добычи минеральных ресурсов.

Привлечение финансовых ресурсов является необходимым условием реализации цифровизации, причем в зависимости от объемов производства могут быть различные решения по алгоритмам их привлечения.

Активное развитие отечественных решений в области интернета вещей, промышленной автоматизации, цифровых платформ и кибербезопасности позволило компенсировать последствия ухода иностранных компаний.

Пример с внедрением отечественных датчиков IoT в горнодобывающей отрасли демонстрирует, что использование российских технологий даёт не только стоимостное преимущество (экономия ≈25%), но и ряд дополнительных эффектов: сокращение сроков поставки, снижение валютных рисков, наличие гарантийного обслуживания и повышение технологического суверенитета. Помимо этого, российская телекоммуникационная сфера активно интегрирует собственные инновационные решения, которые напрямую связаны с цифровыми и ИТ-технологиями в свой бизнес. Наличие приведенных систем в компаниях горнодобывающей отрасли России, свидетельствует о высокой актуальности цифровизации, требующей финансовых вложений.

³ Йозеф Шумпетер (1883–1950) – основоположник теории инноваций в экономической науке.

⁴ URL: <https://lenta.ru/news/2025/05/27/rossiyskiy-biznes-uvlechil-investitsii-v-ekologiyu-i-bezopasnost/> (дата обращения: 15.02.2026).

⁵ Там же.

Библиографический список

1. Тюленева Т. А. Цифровизация горнодобывающей промышленности региона: проблемы и перспективы // Вестник Сургутского государственного университета. 2020. № 4(30). С. 25–33. DOI: 10.34822/2312-3419-2020-4-25-33.
2. Каленов О. Е. Цифровизация в горнодобывающей промышленности // Теория и практика управления. 2021. № 5. С. 184–192. DOI: 10.21686/2413-2829-2021-5-184-192.
3. Рыльникова М. В., Струков К. И., Радченко Д. Н., Есина Е. Н. Цифровая трансформация – условие и основа устойчивого развития горнотехнических систем // Горная промышленность. 2021. № 3. С. 74–78. DOI: 10.30686/1609-91922021-3-74-78.
4. Лукичев С. В., Наговицын О. В. Цифровая трансформация и технологическая независимость горнодобывающей отрасли // Горная промышленность. 2022. № 5. С. 74–78. DOI: 10.30686/1609-9192-2022-5-74-78.
5. Великанов В. С., Дремин А. В., Лукашук О. А., Чернухин С. А., Лукашук М. Д. Цифровая трансформация горнодобывающих предприятий и теротехнология наземных транспортных средств // Горное оборудование и электромеханика. 2024. № 1(171). С. 50–56. DOI: 10.26730/1816-4528-2024-1-50-56.
6. Магомадова М. М., Рамазанова Э. А. Финансовая безопасность Российской Федерации в условиях санкционного давления и цифровизации: риски, вызовы и стратегии противодействия // Journal of monetary economics and management. Специальный выпуск. 2025. № 1. DOI: 10.26118/2782-4586.2025.91.88.016.
7. Власюк Л. И., Сиземов Д. Н., Дмитриева О. В. Стратегические приоритеты цифровой трансформации угольной отрасли Кузбасса // Экономика промышленности. 2020. Т. 13, № 3. С. 328–338. DOI: 10.17073/2072-1633-2020-3-328-338.
8. Зозуля А. В., Зозуля П. В., Титов С. А., Титова Н. В., Мезина Т. В. Эффективность использования цифровых технологий в производственных процессах угольной промышленности // Уголь. 2022. № 9(1158). С. 47–52. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-9-47-52.
9. Назарова Г. Е., Радченко Л. К. Разработка геоинформационной модели угольной промышленности Кемеровской области // Интерэкспо ГЕО-Сибирь. 2019. Т. 6, № 2. С. 193–201. DOI: 10.33764/2618-981X-2019-6-2-193-201.
10. Ахматова Д. Р., Шавина Е. В. Развитие рынка цифровых финансовых активов в России // Экономика и управление инновациями. 2024. № 4(31). С. 20–31. DOI: 10.26730/2587-5574-2024-4-20-31.
11. Barnewold L., Lottermoser B. G. Identification of digital technologies and digitalisation trends in the mining industry // International Journal of Mining Science and Technology. 2020. Vol. 30, No. 6. P. 747–757. DOI: 10.1016/j.ijmst.2020.07.003.
12. Jung D., Choi Y. Systematic Review of Machine Learning Applications in Mining: Exploration, Exploitation, and Reclamation // Minerals. 2021. Vol. 11, No. 2. Art. 148. DOI: 10.3390/min11020148.
13. Temkin I., Myaskov A., Deryabin S., Konov I., Ivannikov A. Design of a Digital 3D Model of Transport–Technological Environment of Open-Pit Mines Based on the Common Use of Telemetric and Geospatial Information // Sensors. 2021. Vol. 21, No. 18. Art. 6277. DOI: 10.3390/s21186277.
14. Cudjoe M. N. M., Cawood F. T. The Tracking of Metal Content on a Surface Mine: A Digital Mining Technology Approach // Resources Policy. 2022. Vol. 76. Art. 102571. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.102571.
15. Nwaila G. T., Frimmel H. E., Zhang S. E., Bourdeau J. E., Tolmay L. C. K., Durrheim R. J., Ghorbani Y. The Minerals Industry in the Era of Digital Transition: An Energy-Efficient and Environmentally Conscious Approach // Resources Policy. 2022. Vol. 78. Art. 102851. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.102851.
16. Noriega R., Pourrahimian Y. A Systematic Review of Artificial Intelligence and Data-Driven Approaches in Strategic Open-Pit Mine Planning // Resources Policy. 2022. Vol. 77. Art. 102727. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.102727.
17. Hazrathosseini A., Moradi Afrapoli A. The Advent of Digital Twins in Surface Mining: Its Time Has Finally Arrived // Resources Policy. 2023. Vol. 80. Art. 103155. DOI: 10.1016/j.resourpol.2022.103155.
18. Buck C., Clarke J., Torres de Oliveira R., Desouza K. C., Maroufkhani P. Digital Transformation in Asset-Intensive Organisations: The Light and the Dark Side // Journal of Innovation & Knowledge. 2023. Vol. 8, No. 2. Art. 100335. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100335.
19. Zvarivadza T., Onifade M., Dayo-Olupona O., Said K.O., Githiria J.M., Genc B., Celik T. On the Impact of Industrial Internet of Things (IIoT) – Mining Sector Perspectives // International Journal of Mining, Reclamation and Environment. 2024. Vol. 38. P. 771–809. DOI: 10.1080/17480930.2024.2347131.
20. Chatterjee C., Sindhvani R., Mangla S.K., Hasteer N. Digitization of the Mining Industry: Pathways to Sustainability through Enabling Technologies // Resources Policy. 2025. Vol. 100. Art. 105450. DOI: 10.1016/j.resourpol.2024.105450.