ВЕСТНИК АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ISSN 1818-4057

№ 6 2026

Научный журнал

Вестник Алтайской академии экономики и права

ISSN 1818-4057

Журнал издается 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 30.06.2026.
Дата выхода номера 30.07.2026.

Распространение по свободной цене.
Усл. печ. л. 11,4. Тираж 500 экз. Формат 60×90 1/8.

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ ДЛЯ ПОРТФЕЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА
Дрогин Е. В., Бондаренко И. А. *4*

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ НАУКИ И ТИПОЛОГИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ
Кашепов А. В. *12*

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ АНАЛИЗА ДИНАМИКИ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СРЕДНИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИЗ ОБЛАСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
Кожуханов М. Е. *20*

УПРАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ ТОВАРОВ РЕДКОГО СЛУЧАЙНОГО СПРОСА В РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ
Лапшинов С. Б., Жукова Я. Э., Сперанский С. Н., Киреева М. М. *26*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СЕКТОРЕ МАЛОГО СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ
Половченко М. А., Елачева К. Д. *32*

ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Родионова С. Н., Шишкина Н. П. *40*

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ
Толстобоков О. Н. *48*

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ
Урунов А. А. *56*

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ЭНДОГЕННОГО РОСТА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
Хромов Е. А. *63*

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ
Чараева М. В., Бакулина А. А., Кандаурова Д. Ю. *69*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ
Чернявская В. О. *77*

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ СОВРЕМЕННОЙ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ЯПОНИИ
Чижова М. К. *83*

УДК 336.76

CC BY 4.0

Дрогин Е. В.

НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ», Краснодар, Россия, e-mail: egordrogin2004@gmail.com

Бондаренко И. А. ORCID ID 0000-0001-8188-4917

НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ», Краснодар, Россия

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ ДЛЯ ПОРТФЕЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА

Ключевые слова: фондовый рынок, портфельные инвестиции, акция, волатильность, санкции, стоимостное инвестирование, дивидендные стратегии.

В статье рассматриваются особенности формирования портфеля акций в условиях волатильности российского фондового рынка. Актуальность исследования обусловлена необходимостью пересмотра классических подходов к отбору акций в условиях санкционных ограничений и структурной трансформации финансового рынка. В исследовании подробно разбираются и сравниваются различные теоретические и прикладные подходы к формированию инвестиционного портфеля, имеющие место в зарубежной и отечественной научной литературе. Авторы не только апеллируют, но и полемизируют с представителями некоторых научных школ, формулируя свое видение современного подхода, наиболее подходящего для условий санкционных ограничений. Цель работы – сравнение существующих подходов к отбору акций и выявление наиболее эффективных для российского рынка в условиях санкционного давления и высокой волатильности. Материалы и методы: исследование базируется на котировках акций индекса МосБиржи (IMOEX) и финансовой отчетности компаний за 2021–2026 гг. Применялись методы сравнительного анализа, расчета доходности, максимальной просадки и коэффициента Шарпа. Результаты: стоимостной подход (P/E) дал доходность 34,7%, дивидендный – 27,5% с наилучшим коэффициентом Шарпа (0,27), санкционно-устойчивый портфель показал максимальную доходность 41,2%. Заключение: наиболее эффективной является комбинированная стратегия, сочетающая стоимостные и дивидендные критерии с фильтрацией по санкционной устойчивости и долговой нагрузке.

Drogin E. V.

Academy of Marketing and Social Information Technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia, e-mail: egordrogin2004@gmail.com

Bondarenko I.A. ORCID ID 0000-0001-8188-4917

Academy of Marketing and Social Information Technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia

DETERMINING OPTIMAL APPROACHES FOR PORTFOLIO INVESTING UNDER VOLATILITY OF THE RUSSIAN MARKET

Keywords: stock market, portfolio investments, stock, volatility, sanctions, value investing, dividend strategies.

The article examines the features of forming a stock portfolio under conditions of volatility in the Russian stock market. The relevance of the study is due to the need to revise classical approaches to stock selection in the context of sanctions and structural transformation of the financial market. The study examines and compares in detail various theoretical and applied approaches to investment portfolio formation found in foreign and Russian scientific literature. The authors not only refer to but also engage in scholarly debate with representatives of certain academic schools, formulating their own vision of a modern approach best suited to conditions of sanctions restrictions. The purpose of the work is to compare existing approaches to stock selection and identify the most effective ones for the Russian market under sanctions pressure and high volatility. Materials and methods: the study is based on stock quotes of the Moscow Exchange Index (IMOEX) and financial statements of companies for 2021–2026. Comparative analysis methods, calculation of returns, maximum drawdown and Sharpe ratio were applied. Results: the value approach (P/E) yielded a return of 34.7%, the dividend approach – 27.5% with the best Sharpe ratio (0.27), the sanctions-resistant portfolio showed the highest return of 41.2%. Conclusion: the most effective strategy is a combined one that incorporates value and dividend criteria with filtering for sanctions resistance and debt burden.

Введение

В 2021–2026 гг. российский фондовый рынок неоднократно испытывал шоки, требовавшие от инвесторов пересмотра устоявшихся стратегий. Волатильность стала не исключением, а нормой. Санкционные ограничения, введенные против Российской Федерации, трансформация логистических и производственных цепочек, высокая ключевая ставка Центрального банка, а также изменение структуры инвесторов (уход нерезидентов) создают принципиально новую среду для принятия инвестиционных решений. В этих условиях классические подходы к формированию портфеля акций, разработанные для развитых и стабильных рынков, требуют критического переосмысления и адаптации.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью верификации методов формирования портфеля акций с учетом специфических характеристик российского финансового рынка. В условиях повышенной волатильности структура активов становится ключевым фактором, определяющим итоговую результативность инвестиционной стратегии. Для долгосрочного инвестора критическое значение приобретает выбор алгоритмов отбора ценных бумаг, способных обеспечить сохранность и прирост капитала.

Объектом исследования является российский фондовый рынок в период с 2021 по 2026 год, характеризующийся существенными структурными изменениями. Предметом исследования выступают принципы и методы формирования портфелей в условиях санкционных ограничений, ориентированные на достижение устойчивости к внешним шокам и извлечение избыточной доходности.

Целью исследования является проведение сравнительного анализа существующих подходов к отбору акций и определении наиболее эффективных стратегий для российского рынка в условиях санкционного давления. Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- систематизация теоретических основ портфельного инвестирования;
- анализ методов отбора активов, адаптированных к текущей макроэкономической среде;
- проведение эмпирического исследования различных методик на исторических данных;
- разработка практических рекомендаций по формированию портфеля.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу работы составляют положения современной портфельной теории, развитые в трудах Г. Марковица [1], и У. Шарпа [2] и ряда других исследователей.

Классический подход предполагает оптимизацию соотношения риска и доходности через диверсификацию. Однако практическая реализация данных принципов предполагает разработку специфических критериев включения активов в портфель.

В рамках классической финансовой теории можно выделить несколько ключевых подходов к отбору акций.

Пассивный подход предполагает инвестирование в широкий рыночный индекс (например, индекс МосБиржи) и удержание позиций на длительном горизонте. Данная стратегия минимизирует транзакционные издержки и не требует активного управления, однако ее эффективность напрямую зависит от общего состояния рынка.

Стоимостное инвестирование (value investing), развитое в работах Б. Грэма [3] и У. Баффетта [4], ориентировано на приобретение акций, торгующихся по ценам ниже их справедливой стоимости. Основными критериями отбора выступают мультипликаторы: отношение цены к прибыли (P/E), цены к балансовой стоимости (P/B), а также показатели финансовой устойчивости. Идея заключается в том, что рынок периодически недооценивает качественные компании, и в долгосрочной перспективе цены этих активов нормализуются, принося инвестору сверхдоходность.

Дивидендные стратегии фокусируются на компаниях с высокой и стабильной дивидендной доходностью. Такие подходы привлекательны для инвесторов, ориентированных на получение регулярного денежного потока, и часто демонстрируют более низкую волатильность по сравнению с рынком в целом, поскольку дивидендные выплаты создают «защитный буфер» в периоды падения цен.

Ростовые стратегии (growth investing) предполагают отбор компаний с высокими темпами роста выручки и прибыли, даже если текущие мультипликаторы выглядят завышенными. Инвестор делает ставку на будущие результаты, которые оправдают текущую высокую оценку.

Санкционные ограничения и структурная трансформация российской экономики потребовали разработки и адаптации подходов к отбору акций, учитывающих специфические риски. В числе таких подходов можно выделить следующие.

Отдельного внимания заслуживают разработки отечественных авторов. В частности, Абрамов А. Е. и Радыгин А. Д. в ряде работ обосновали необходимость пересмотра классических моделей оценки капитальных активов для российского рынка с учетом институциональных ловушек и нерыночных рисков [5,6]. Рубцов Б. Б. детально проанализировал эволюцию мировых фондовых рынков и адаптировал концепцию поведенческих финансов к российским реалиям, указав на ограниченную применимость гипотезы эффективного рынка в условиях санкционного давления [7]. Лялин С. В. и Ващенко Т. В. предложили модифицированные факторные модели, включающие параметр геополитической чувствительности, позволяющие точнее прогнозировать доходность акций российских эмитентов в периоды эскалации санкций [8]. Кроме того, Никонова И. А. и Соколов М. В. разработали методику количественной оценки санкционного риска, основанную на анализе цепочек поставок и доли импортных компонентов в себестоимости продукции, что легло в основу одного из критериев настоящего исследования [10].

Критерии отбора

Во-первых, отбор по устойчивости к санкциям. Данный подход предполагает анализ зависимости компании от импортных комплектующих, наличия собственных технологических разработок, степени интеграции в глобальные цепочки поставок. Преимущество получают компании с высоким уровнем импортозамещения и независимым технологическим циклом, способные сохранять операционную деятельность в условиях внешних ограничений.

Во-вторых, факторные модели с учетом геополитических рисков. Традиционные факторные модели (размер, стоимость, момент) дополняются факторами, отражающими чувствительность компании к геополитическим шокам. В качестве индикаторов могут выступать доля экспорта в выручке, наличие активов за рубежом, зависимость от иностранного оборудования.

В-третьих, отбор на основе долговой нагрузки и денежного потока. В условиях высокой ключевой ставки и ограничения доступа к внешнему финансированию критическое значение приобретает способность компании обслуживать долг. Подход, ориентированный на низкое отношение долга к EBITDA и стабильный свободный денежный поток (FCF), позволяет отбирать компании, менее уязвимые к росту стоимости заимствований.

В-четвертых, использование альтернативных данных. Современные технологии открывают доступ к нестандартным источникам информации. Поэтому, не ожидая квартальных отчетов, инвесторы всё чаще используют спутниковые снимки, данные мобильных операторов или статистику интернет-продаж. Это позволяет оценивать реальное положение дел в компании практически в режиме реального времени. Особенно это ценно для отраслей, где официальная отчетность выходит с заметным опозданием. Вместе с тем, российский рынок имеет свою специфику. Она заключается в серьезной зависимости от нефтегазовой динамики цен, а также от геополитической обстановки. Акции компаний второго и третьего эшелонов часто малоликвидны – их сложно продать или купить без потери в цене, что ограничивает выбор для инвестора. Кроме того, российский рынок является высококонцентрированным: три ведущих сектора – нефтегазовый, финансовый и металлургический – задают тон всему движению. Любые проблемы в этих отраслях сразу отражаются на сводном биржевом индексе. Не стоит забывать и о ключевой ставке ЦБ: ее рост делает кредиты дороже, что особенно болезненно бьет по компаниям с большими долгами, снижая их привлекательность.

Источники данных и структура портфелей

Исследование проведено на основе публичных данных о 40 эмитентах, входящих в индекс МосБиржи (IMOEX). В качестве конкретных примеров для анализа были отобраны следующие компании, представляющие различные сектора российской экономики: Сбербанк (SBER), Газпром (GAZP), Норникель (GMKN), Сургутнефтегаз (преф., SNGSP), МТС (MTSS), Татнефть (TATN), АЛРОСА (ALRS), НЛМК (NLMK) и Роснефть (ROSN). Выбор данных эмитен-

тов обусловлен их высокой ликвидностью и репрезентативностью для тестирования стратегий стоимостного, дивидендного и санкционно-устойчивого инвестирования.

Расчёты выполнены на основе следующих данных:

– Котировки акций: исторические данные с платформы Investing.com (https://ru.investing.com/indices/moex-russia-historical-data).

– Финансовая отчётность (бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств): сервер раскрытия корпоративной информации «Интерфакс» (https://www.e-disclosure.ru).

– Данные о дивидендных выплатах: официальные сайты эмитентов и раскрытие информации на e-disclosure.ru.

– Данные о доле импорта в себестоимости: годовые отчёты компаний (раздел «Закупки» или «Поставщики»), публичные стратегии импортозамещения, опубликованные на сайтах эмитентов.

В целях чистоты эксперимента все расчеты велись по данным с 1 января 2021 года по 1 января 2026 года. Этот период оказался крайне показательным: он захватил и восстановление после пандемии, и острый кризис 2022 года, и последовавшую за ним адаптацию рынка. Исходные данные – котировки акций из индекса МосБиржи (IMOEX) и финансовая отчетность компаний (по российским и международным стандартам). Вот какие сформировались инвестиционные портфели:

Портфель А (Пассивный, «Индексный»). Контрольная группа. Копирует структуру индекса МосБиржи .

Портфель Б (Стоимостной). Активная стратегия. В него каждый год отбирались 10 акций с самым низким мультипликатором P/E (то есть, самые недооцененные, по мнению рынка, компании).

Портфель В (Дивидендный). Активная стратегия. Включал 10 акций с самой высокой дивидендной доходностью за предшествующие 12 месяцев.

Портфель Г (Санкционно-устойчивый). Это наш экспериментальный подход. Мы отобрали 10 компаний, которые соответствовали трем жестким критериям: доля импорта в себестоимости у них ниже 30%, у них нет активов в недружественных странах, а долг (чистый долг / EBITDA) не превышает 2,5. Мы хотели проверить, помогает ли такая «защита» пережить турбулентность.

Обоснование выбранных критериев:

1. Доля импорта в себестоимости (< 30%) оценивалась на основе данных годовых отчётов эмитентов за 2021–2022 гг. (базовый период до санкционного шока). Пороговое значение в 30% выбрано как эмпирический ориентир: компании с меньшей долей импорта обладают большей гибкостью в замещении комплектующих в условиях внешних ограничений.

2. Отсутствие активов в недружественных юрисдикциях проверялось по раскрытиям эмитентов о структуре холдинга и дочерних обществах (информация из ежеквартальных отчётов). Под недружественными понимаются государства, включённые в соответствующий перечень, утверждённый Правительством РФ.

Состав портфелей по годам и веса акций

Год	Портфель А (Индекс)	Портфель Б (P/E)	Портфель В (Дивиденды)	Портфель Г (Санкц.-уст.)
2021	Веса пропорциональны капитализации в индексе МосБиржи	10 акций с мин. P/E, равные веса (10%)	10 акций с максимальной дивидендной доходностью, равные веса (10%)	10 акций по критериям, равные веса (10%)
2022	Веса пропорциональны капитализации в индексе МосБиржи	10 акций с мин. P/E, равные веса (10%)	10 акций с максимальной дивидендной доходностью, равные веса (10%)	10 акций по критериям, равные веса (10%)
2023	Веса пропорциональны капитализации в индексе МосБиржи	10 акций с мин. P/E, равные веса (10%)	10 акций с максимальной дивидендной доходностью, равные веса (10%)	10 акций по критериям, равные веса (10%)
2024	Веса пропорциональны капитализации в индексе МосБиржи	10 акций с мин. P/E, равные веса (10%)	10 акций с максимальной дивидендной доходностью, равные веса (10%)	10 акций по критериям, равные веса (10%)
2025	Веса пропорциональны капитализации в индексе МосБиржи	10 акций с мин. P/E, равные веса (10%)	10 акций с максимальной дивидендной доходностью, равные веса (10%)	10 акций по критериям, равные веса (10%)

3. Долговая нагрузка (чистый долг / EBITDA < 2,5) рассчитывалась на основе данных МСФО за последний отчётный период на момент формирования портфеля. Значение менее 2,5 выбрано как консервативный критерий, позволяющий отсечь компании с высокой зависимостью от заёмного финансирования.

Все показатели фиксировались на дату формирования портфеля (ежегодно, 1 января) и не пересматривались до следующей ребалансировки (таблица).

Эффективность сформированных портфелей оценивалась на основе следующих критериев:

1. Изменение стоимости портфеля в процентном выражении, то есть, на сколько процентов выросла общая стоимость портфеля за 5 лет.

2. Среднегодовой темп роста (CAGR) – по сути, годовая сложная процентная ставка, показывающая реальную скорость прироста капитала.

3. Максимальная просадка (MDD) – самый большой убыток, который мог бы понести инвестор при падении рынка (от пика до дна). Это главный индикатор риска.

4. Коэффициент Шарпа – показатель эффективности: сколько дохода мы получаем на каждую единицу риска. Чем этот коэффициент выше, тем умнее работает стратегия.

Методика оценки эффективности портфелей

Оценка портфелей производилась по четырём стандартным показателям.

Совокупная доходность рассчитывалась как процентное изменение стоимости портфеля за период:

$$R_{total} = \frac{\left(V_{final} - V_{initial}\right)}{V_{initial}} \times 100\%.$$

Среднегодовая доходность определялась по формуле:

$$CAGR = \left(\frac{V_{final}}{V_{initial}}\right)^{\frac{1}{n}} - 1.$$

Максимальная просадка:

$$MDD = \max\left(\frac{\left(P_{peak} - P_{trough}\right)}{P_{peak}}\right).$$

Коэффициент Шарпа вычислялся как отношение избыточной доходности к волатильности:

$$Sharpe = \frac{\left(R_p - R_f\right)}{\sigma_p}\sigma_p$$

Все расчёты выполнены в Microsoft Excel на основе данных за 2021–2026 гг.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенный анализ портфелей показал, что даже в условиях турбулентности рынков и внешних шоков, могут существовать выигрышные подходы:

Портфель А (Индекс) заработал 18,3% за пять лет (это всего 3,4% годовых). Это отражает общее тяжелое состояние рынка. Самое большое падение, которое пережил этот портфель, – минус 44,2% (как раз в кризисный 2022 год). Коэффициент Шарпа крайне низкий – 0,12.

Портфель Б (Недорогие акции по P/E) оказался выгоднее индекса. Его доходность составила 34,7% (6,1% годовых), что на 16 процентных пунктов выше, чем у пассивной стратегии. Однако за этот рост пришлось заплатить высоким риском: в кризис портфель обвалился на 51,3%. Это логично: в панике инвесторы чаще всего распродают именно те акции, которые считались дешевыми и рискованными. Показатель Шарпа – 0,21.

Портфель В (Высокие дивиденды) принес 27,5% прибыли (5,0% годовых). Но его главное преимущество не в доходе, а в стабильности. Максимальная просадка у него оказалась самой скромной – всего 38,6%. Это подтверждает, что дивидендные акции выполняют роль защитного актива: они падают меньше других, когда рынок лихорадит. За это он получил лучший коэффициент Шарпа – 0,27.

Портфель Г (Санкционно-устойчивый) стал абсолютным лидером по доходности: плюс 41,2% за период (7,1% годовых). При этом его максимальное падение (43,8%) было почти таким же, как у рыночного индекса. Но важно другое: компании, отобранные по нашему критерию, не только устояли в 2022 году, но и показали самый быстрый восстановительный рост в следующие годы. Коэффициент Шарпа – 0,25.

Результаты сравнительного анализа представлены в таблице.

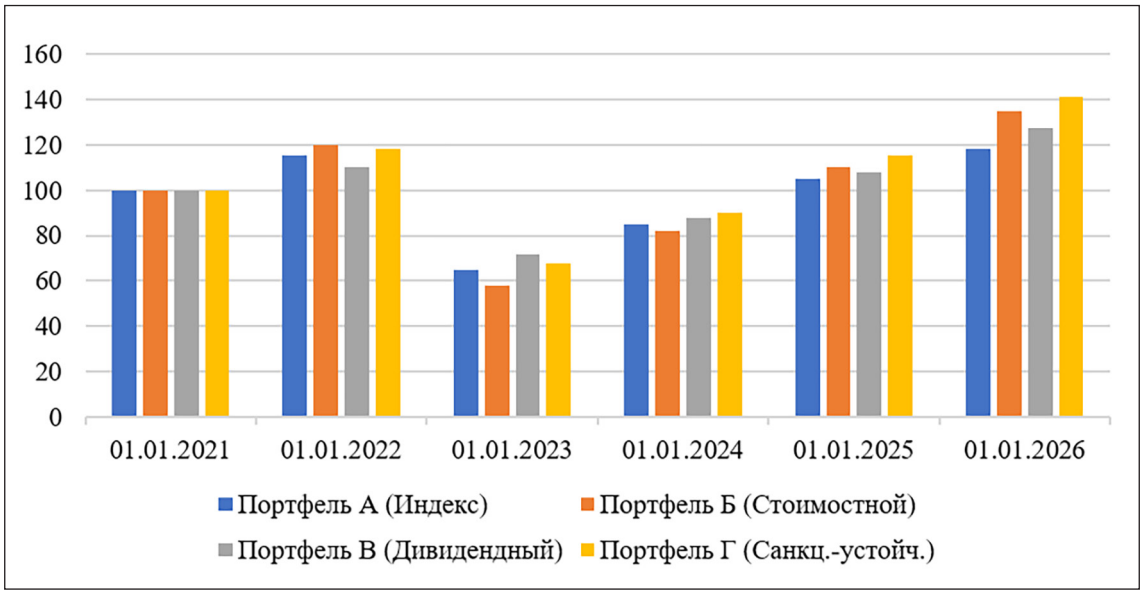


Рис. 1. Сравнительная доходность портфелей за период 2021–2026 гг.
Примечание: составлено авторами на основе результатов расчетов по котировкам и финансовой отчетности эмитентов

Исследование подтверждает, что на российском рынке, несмотря на санкции и высокую волатильность, активные стратегии могут приносить дополнительный доход. Стоимостной подход (покупка «дешевых» акций) дает хорошую прибыль в долгосрочном периоде, но требует хладнокровия и выдержки инвестора. Дивидендная стратегия выручает во время шторма. А новый подход – отбор компаний, устойчивых к внешним ограничениям, – показывает, что внимание к импортозамещению и долговой нагрузке может стать ключом к успешным инвестициям в новых реальностях.

Вместе с тем в периоды рыночной нестабильности данный подход сопряжен с повышенными рисками, что требует от инвестора готовности к значительным просадкам капитала и наличия длительного инвестиционного горизонта [12]. С точки зрения соотношения риска и доходности, оцениваемого через коэффициент Шарпа, наиболее устойчивые показатели зафиксированы у дивидендной стратегии. Данный подход представляется целесообразным для категорий инвесторов, ориентированных на минимизацию волатильности и получение регулярных денежных потоков. Относительно низкая вариативность доходности дивидендных портфелей обусловлена тем, что ожидаемые выплаты формируют уровень ценовой поддержки в периоды рыночного спада. Наиболее высокую совокупную доходность обеспечил подход, учитывающий санкционную устойчивость эмитентов. Это подтверждает гипотезу о том, что в условиях структурной трансформации экономики минимизация зависимости от внешних ограничений становится определяющим фактором роста фундаментальной стоимости компаний. Пассивная стратегия, предполагающая инвестирование в индекс, показала наименьшую эффективность по всем анализируемым метрикам. Полученные данные свидетельствуют о низкой степени эффективности российского рынка в рассматриваемый период, что создает условия для реализации стратегий активного управления [13].

На основе полученных результатов могут быть сформулированы следующие рекомендации для портфельных инвесторов, действующих на российском фондовом рынке.

Во-первых, комбинирование подходов позволяет снизить риски и улучшить показатели доходности. Сочетание стоимостных критериев (низкий P/E) с дивидендными и критериями финансовой устойчивости (низкий долг, стабильный денежный поток) позволяет формировать портфели, обладающие как потенциалом роста, так и защитными свойствами.

Во-вторых, учет санкционных рисков становится обязательным элементом инвестиционного анализа. При отборе акций целесообразно оценивать зависимость компании от импорта, наличие активов в недружественных юрисдикциях, способность

замещать критически важные компоненты отечественными аналогами.

В-третьих, в условиях высокой ключевой ставки и ограниченного доступа к внешнему финансированию приоритет следует отдавать компаниям с низкой долговой нагрузкой (долг/EBITDA менее 2,5) и стабильным положительным свободным денежным потоком.

В-четвертых, горизонт инвестирования должен соответствовать выбранной стратегии. Стоимостные подходы требуют более длительного горизонта (от 5 лет), в то время как дивидендные стратегии могут быть эффективны на среднесрочных интервалах (2–3 года).

Проведенное исследование имеет определенные ограничения. Во-первых, анализ охватывает только 5 лет, то есть включает один полный цикл кризиса. Для более надежных выводов требуется расширение временного горизонта. Во-вторых, не учитывались транзакционные издержки и налоговые последствия, которые могут снижать эффективность активных стратегий [13]. В-третьих, портфель «санкционно-устойчивый» носит модельный характер и может быть уточнен по мере развития методологии оценки санкционных рисков.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением набора рассматриваемых подходов (включение факторных моделей, стратегий на основе машинного обучения), углубленным анализом влияния отраслевой структуры на эффективность подходов, а также разработкой количественных моделей оценки санкционной устойчивости компаний.

Ограничения исследования.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, которые следует учитывать при интерпретации полученных результатов.

Во-первых, анализ выполнен на временном интервале 2021–2026 гг., охватывающем один полный цикл кризиса. Для формирования более надёжных выводов требуется расширение горизонта наблюдений.

Во-вторых, в расчётах не учитывались транзакционные издержки (комиссии брокера, биржевые сборы) и налоговые последствия. Эти факторы могут снижать чистую эффективность активных стратегий по сравнению с пассивным инвестированием [13].

В-третьих, портфель «санкционно-устойчивый» носит модельный характер. Предложенные критерии отбора не являются исчерпывающими и могут быть уточнены по мере развития методологии оценки санкционных рисков.

Дисклеймер.

Настоящая статья носит исключительно научно-исследовательский характер и не является индивидуальной инвестиционной рекомендацией. Авторы не несут ответственности за возможные финансовые потери, связанные с использованием изложенных материалов для принятия инвестиционных решений.

Заключение

Проведенное в рамках настоящей статьи исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, особенности формирования портфеля акций в условиях волатильности российского рынка требуют пересмотра классических подходов. Пассивное инвестирование в индекс в исследуемый период продемонстрировало наименьшую эффективность, что указывает на наличие возможностей для активного управления.

Во-вторых, среди традиционных подходов наилучшие показатели риск-доходности (коэффициент Шарпа) продемонстрировал дивидендный подход, обеспечивающий защиту капитала в периоды рыночного стресса. Стоимостной подход (отбор по P/E) показал более высокую доходность, но сопряжен с повышенными рисками.

Наивысшую доходность показал подход, ориентированный на санкционную устойчивость эмитентов. Мы отбирали компании с низкой импортной зависимостью, без активов в недружественных странах и с умеренной долговой нагрузкой. Такой портфель обогнал все остальные стратегии. Это подтверждает, что принципы эффективности в условиях санкций включают не только традиционные финансовые показатели, но и оценку способности компании функционировать в условиях внешних ограничений.

В-четвертых, для портфельного инвестора наиболее рациональной представляется комбинированная стратегия, сочетающая элементы стоимостного и дивидендного подходов с обязательной фильтрацией компаний по критериям санкционной устойчивости и долговой нагрузки.

Разумеется, наши выводы не претендуют на универсальность, но, как нам представляется, они могут служить ориентиром для инвесторов, работающих в текущих российских реалиях.

Библиографический список

1. Марковиц Г. Портфельный выбор: теория и практика // Вестник Финансового университета. 2018. № 4. С. 56-68. EDN: YUKRJH.

2. Шарп У. Ф. Инвестиции. М.: ИНФРА-М, 2021. 1028 с. ISBN 978-5-16-009947-8.

3. Грэм Б. Разумный инвестор: полное руководство по стоимостному инвестированию. М.: Альпина Паблишер, 2022. 568 с. ISBN 978-5-9614-7582-9.

4. Уоррен Баффетт. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. Альпина Паблишер, 2005.

5. Абрамов А. Е., Радыгин А. Д. Институциональные особенности российского фондового рынка: вызовы и адаптация // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 34-52. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-5-34-52.

6. Абрамов А. Е., Радыгин А. Д., Чернова М. И. Санкционные риски и оценка финансовых активов: методологические подходы // Экономическая политика. 2024. Т. 19. № 2. С. 8-31. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-2-8-31.

7. Рубцов Б. Б. Эволюция финансовых рынков и поведенческие финансы: уроки для России // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27. № 6. С. 6-21. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-6-6-21.

8. Лялин С. В., Ващенко Т. В. Факторные модели на российском фондовом рынке: учет геополитической чувствительности // Корпоративные финансы. 2024. Т. 18. № 1. С. 44-63. URL: https://cfjournal.hse.ru/article/view/18234 (дата обращения: 20.03.2026).

9. Никонова И. А., Соколов М. В. Количественная оценка санкционных рисков корпораций: методический подход // Управленческие науки. 2024. Т. 14. № 3. С. 52-68. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-3-52-68.

10. Бондаренко И. А., Поганева В. Е. Оценка влияния психологических и гендерных факторов на принятие инвестиционных решений // Вестник ИМСИТ. 2025. № 2(102). С. 26-30. EDN WVNFJW.

11. Мельник М. Н., Бондаренко И. А. Специфика монополизации на цифровых рынках // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-1(107). С. 25-29. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-1-1-25-29.

12. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года». URL: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/78822.html (дата обращения: 24.03.2026).

УДК 332.12

CC BY 4.0

Кашепов А. В. ORCID ID 0000-0003-1348-0093
Институт социальной демографии ФГБУН Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН, Москва, Россия, e-mail: avkash@list.ru

ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ НАУКИ И ТИПОЛОГИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

Ключевые слова: пространственные науки, экономическая география, региональная экономика, классификация, типология регионов.

В статье рассматривается роль и место типологии как метода исследований в системе пространственных наук. Обосновывается целесообразность перехода от априорной (качественной) типологии территориальных социально-экономических объектов к автоматической типологии. В качестве автоматической типологии рассматривается разработанная в 2024 году авторская классификация регионов Российской Федерации по 26 социально-экономическим показателям. Типология включает 5 типов регионов, которые различаются по уровню экономического развития, структуре производства, уровню урбанизации, производительности труда, уровню заработной платы, расстоянию от Москвы и другим характеристикам. Выделяются типы столичных мегаполисов с прилежащими к ним областями, наиболее перспективных северных регионов, добывающих энергетические ресурсы, других северных и восточных регионов преимущественно добывающего профиля, старопромышленных регионов обрабатывающего профиля, преимущественно аграрных республик Северного Кавказа и Южной Сибири с более низким уровнем экономического развития. Предполагается, что типологию можно использовать в качестве вспомогательного инструмента анализа, прогноза и мониторинга социально-экономической ситуации в регионах России, а также для презентации статистической информации в разрезе субъектов РФ. Также предполагается, что может быть целесообразно периодически повторять кластеризацию рассмотренных социально-экономических объектов и отслеживать статус регионов и их возможные переходы между классификационными группами.

Kashepov A. V. ORCID ID 0000-0003-1348-0093
Institute of Social Demography of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, e-mail: avkash@list.ru

SPATIAL SCIENCES AND TYPOLOGY OF RUSSIAN REGIONS BY SOCIO-ECONOMIC INDICATORS

Keywords: spatial sciences, economic geography, regional economy, classification, typology of regions.

The article examines the role and place of typology as a research method in the system of spatial sciences. The expediency of the transition from an a priori (qualitative) typology of territorial socio-economic objects to an automatic typology is substantiated. The author's classification of the regions of the Russian Federation according to 26 socio-economic indicators developed in 2024 is considered as an automatic typology. The typology includes 5 types of regions, which differ in terms of economic development, production structure, level of urbanization, labor productivity, wage level, distance from Moscow, and other characteristics. The types of metropolitan megacities with adjacent regions, the most promising northern regions producing energy resources, other northern and eastern regions with a predominantly extractive profile, old-industrial regions with a processing profile, and predominantly agrarian republics of the North Caucasus and Southern Siberia with a lower level of economic development are distinguished. It is assumed that the typology can be used as an auxiliary tool for analyzing, forecasting and monitoring the socio-economic situation in the regions of Russia, as well as for presenting statistical information in the context of the subjects of the Russian Federation. It is also assumed that it may be advisable to periodically repeat the clustering of the considered socio-economic objects and monitor the status of regions and their possible transitions between classification groups.

Введение

Пространственными науками можно считать те, которые исследуют общественные и природные явления и процессы, расположенные или происходящие на поверхности земли и привязанные к той или иной, как правило обитаемой человеком и имеющей определенные границы, территории или акватории. Лидирующие позиции среди пространственных наук занимает география. В самом общем виде можно сказать, что география изучает территориальные различия

явлений от места к месту. Согласно П. Хаггету, «перед географом стоят три разные, но тесно связанные друг с другом задачи: 1) исследование размещения (установление точного местоположения предметов и явлений в пространстве…); 2) выявление взаимосвязи человека и окружающей его среды… 3) выделение районов (районирование) и нахождение отличительных особенностей отдельных пространственных подразделений» [1, с. 21-22]. Ю. Г. Саушкин давал следующее определение: «экономическая география – это наука о процессах формирования, развития и функционирования территориальных социально-экономических систем и об управлении этими системами» [2, с.5].

Пространственная экономика (spatial economics) – это область исследований, изучающая, как местоположение, расстояние и географические факторы влияют на экономическую деятельность, распределение ресурсов и региональное развитие. Близко к этому направлению находится «региональная экономика», которая развивается в нашей стране с 1970-х годов, когда вышла одноименная книга академика Н. Н. Некрасова [3]. Пространственная социология, название которой возводят к работе Г. Зиммеля 1903 года [4] изучает пространственную организацию общества и иногда рассматривается как часть социально-экономической географии.

Пространственная демография (spatial demography), геодемография, география населения изучают системы расселения, территориальные аспекты демографических процессов, а также миграционные потоки людей. Согласно С. Б. Макеевой, «к первому пространственно-демографическому исследованию можно отнести работу английского ученого Джона Сноу о пространственной взаимосвязи заболеваемости холерой, расположением водяных насосов и распространением смертности среди населения Лондона» [5]. Начало современной пространственной демографии обычно возводят к демографу и математику А. Роджерсу [6]. Согласно В. А. Безвербному и Т. Р. Мирязову, «под пространственной демографией следует понимать пространственный анализ демографических процессов, предполагающий применение геоинформационных, математических и статистических методов для исследования количественных и структурных изменений системы расселения территории» [7].

Цель исследования: развитие методологии анализа территориальных социально-экономических объектов посредством их типологии.

Материалы и методы исследования

Работа строится на общенаучных методах, сравнительно-аналитических подходах, приемах классификации и типологии пространственных социально-экономических объектов. Эмпирической базой для типологии служат данные Федеральной службы государственной статистики (Росстата) из сборников «Регионы России», «Труд и занятость в России», «Социально-экономическое положение России» [1].

Результаты исследования и их обсуждение

Типология социально-экономических объектов позволяет выделить главные свойства социально-экономического пространства, увидеть закономерности в территориальной дифференциации явлений, которые труднее различить на фоне однородной, не обработанной информации. Типология является методом обобщения (генерализации) количественных данных наблюдений за объектами, расположенными на территории. Она уменьшает количество изучаемых объектов, выделяет их обобщающие свойства и упрощает анализ этих свойств. Типология, как аналитический метод, распространенный в пространственных науках, позволяет конкретизировать «различия от места к месту» между условиями жизни населения, экономическими ресурсами, демографическим статусом, направлениями и перспективами экономического и социального развития регионов страны или стран мира. На базе типологии можно решать вопросы прогнозирования и планирования развития соответствующих объектов, определения или изменения их институционального статуса, принадлежности к крупным территориальным подразделениям внутри страны, блокам и союзам международного уровня.

Э. Б. Алаев различал классификацию и типологию следующим образом: «1. Под классификацией понимается группировка изучаемых объектов, исходя из количествен-

[1] Федеральная служба государственной статистики. [электронный ресурс] URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения 1.03.2026).

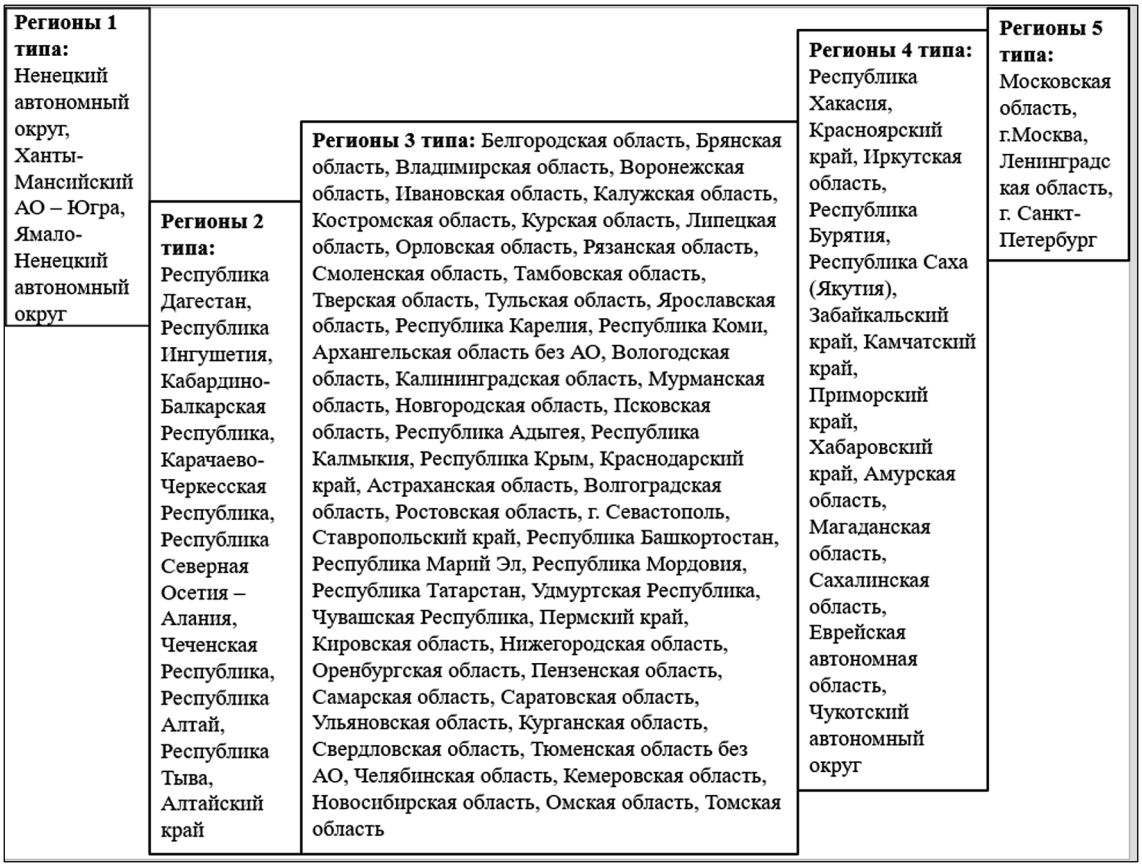
ных признаков (например, классификация поселений по людности). 2. Под типологией – группировка объектов по качественным признакам (например, функциональная типология поселений)» [13]. Л. В. Смирнягин писал: «Классификация – логическая операция, состоящая в разбиении всего множества по сходству или различию на отдельные группы, называемые классами. Типология – упорядочение знания. Это вид классификации, с упором на качественную сторону» [14. с. 123]. В данной статье понятия «классификации» и «типологии» рассматриваются как близкие по смыслу и взаимозаменяемые, но в качестве основного наименования используется «типология».

Автоматической можно считать типологию социально-экономических объектов, которую разрабатывает компьютерная система или искусственный интеллект с минимальным вмешательством человека. Разработчик только производит подбор критериальных показателей, их предварительную обработку и верификацию, потом – интерпретацию результатов расчетов. Впервые в отечественной науке методологию автоматической многомерной классификации социально-экономических объектов применили новосибирские социологи под руководством академика Т. И. Заславской в 1970-е годы для типологии областей, краев и автономных республик СССР [10]. В этой работе для типологии объектов было использовано 26 показателей, включавших производство продовольствия на душу населения, заселение и освоенность территории, развитие коммуникаций транспорта и связи, рождаемость, структуру населения по полу и возрасту, здоровье населения, развитие сети поселений, транспортную доступность населенных пунктов, характеристики труда и занятости населения, доходы населения, уровень образования, социальную активность, антисоциальное поведение [10, с. 56]. Авторы этой работы применяли статистическую методологию распознавания образов. 130 регионов СССР областного уровня они разделили на 8 типов, каждому из которых дали подробную содержательную характеристику [10, с. 299-327]. В 1980-1990-е гг. социально-демографическая типология регионов СССР предлагалась Г. М. Федоровым [11], типология регионов РФ по показателям рынка труда и занятости А. В. Кашеповым [12], типология по социальным показателям Н. В. Зубаревич [13]. На основе методологии автоматической классификации А. В. Кашепов в 2025 г. разработал новую версию типологии стран мира [14].

Качественные (априорные) типологии социально-экономических объектов разрабатываются на основе субъективных представлений их авторов о наличии сходств или различий между указанными объектами. Субъективные представления могут быть групповыми или индивидуальными, политическими мотивированными и т.д. Процесс разработки типологии в этом случае сводится к формированию экспертами «корзин» – типов, основные характеристики и названия которых назначаются исходя из целей исследования не на базе данных, а на основе интуиции авторов. Например, таких «корзин» может быть 2 – «развитые регионы» и «менее развитые регионы». После назначения «корзин» их заполняют подлежащими классификации объектами.

Предположительно, избежать априоризма и уменьшить влияние субъективно-интуитивных представлений разработчиков на типологию социально-экономических объектов может автоматическая многокритериальная классификация. При разработке автоматической типологии каждый объект характеризуется большим количеством статистических показателей, а процесс классификации выполняет математико-статистическая программа. Функции разработчика ограничиваются подбором показателей и интерпретацией полученных результатов. В классической работе под руководством Т. И. Заславской, которую с нашей точки зрения необходимо рассматривать как образец автоматической классификации, это была программа распознавания образов, специально разработанная отечественными математиками [10]. В работах А. В. Кашепова [14, 15] использовалась методика кластерного анализа, встроенная в систему STADIA.

В данной статье рассматривается пример автоматической типологии субъектов РФ по социально-трудовым показателям, ранее частично опубликованной в работе 2024 г [15]. Поскольку технические вопросы классификации уже были опубликованы, в этом контексте речь идет о подборе критериев классификации и интерпретации результатов. Результаты автоматической классификации 2024 года отражены на рисунке.



Результаты автоматической типологии субъектов Российской Федерации по 26 социально-экономическим показателям за 2019-2023 гг. Источник: расчеты автора по данным Росстата

В качестве критериев типологии 2024 года было использовано 26 статистических показателей, в основном ориентированных на анализ производства валового регионального продукта, заработной платы и занятости. Большинство показателей были взяты из сборников Росстата «Российский статистический ежегодник, 2023», «Труд и занятость в России, 2023», «Регионы России, 2023». Состав показателей в данном исследовании носил исследовательский (поисковый) характер, поэтому он отличался от официального списка 33 ключевых индикаторов в Постановлении Правительства Российской Федерации №58[2] и от списка 55 показателей для мониторинга Росстата[3].

Базой для анализа оплаты труда выступала среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (СННЗП) за 2024 год, которую сопоставляли с данными 2020 и 2023 годов, взвешивали по региональному прожиточному минимуму и производительности труда – валовому региональному продукту (ВРП), деленному на число занятых в экономике. Реальную заработную плату за 2023 год рассчитывали относительно 2019 и 2022 годов. Занятость анализировали по трем направлениям, среди которых особо выделялись сфера услуг и обрабатывающие производства; структурные изменения в отраслевой занятости описывал индекс качества структурных сдвигов. Региональные

[2] Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2025 г. № 58 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» (В редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 17.06.2025 № 907) URL: http://government.ru/docs/all/157720/ (дата обращения: 15.05.2026).

[3] Федеральная служба государственной статистики. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации в марте 2026 года. URL: https://www.rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259 (дата обращения: 15.05.2026).

экономики характеризовали ВРП на одного занятого и индекс физического объема ВРП за период 2019–2022 годов.

Экономический потенциал территорий отражали несколько параметров: стоимость основных фондов на одного занятого в 2022 году, прирост этой стоимости за 2018–2022 годы (дефлированный по индексу потребительских цен), инвестиции в основной капитал на душу населения в 2022 году, а также индекс физического объема таких инвестиций за 2018–2022 годы. Сферу занятости дополнительно описывали динамика численности рабочей силы за 2018–2022 годы, изменение числа занятых и безработных за 2020–2024 годы, уровень безработицы по данным Обследования рабочей силы Росстата за 2024 год.

Демографическую ситуацию характеризовали через динамику численности населения за 2018–2022 годы, коэффициент миграционного прироста и долю городского населения (уровень урбанизации) в 2022 году. Географическое положение регионов определяли два показателя, рассчитанных с помощью Яндекса: расстояние региональных столиц от Москвы в километрах и отклонение средней температуры региона от среднероссийской в градусах. Поскольку большинство субъектов РФ расположены восточнее Москвы, первый показатель трактовали как «индекс запад-восток» или меру периферийности, второй – как «индекс север-юг». Природно-климатические зоны в России сменяются с северо-востока на юго-запад, однако подобные индикаторы позволяют приблизительно указать географическое положение региона и оценить его обеспеченность агроклиматическими ресурсами.

Расчеты позволили выделить пять типов регионов России (рисунок), первый из которых охватывает северные автономные округа с масштабной добычей энергоносителей, значительная доля которых направляется на экспорт. На эти территории приходится лишь 1,6% населения страны и 1,7% занятых, однако их вклад в общероссийский валовой региональный продукт достигает 9,1%, столько же они обеспечивают в инвестициях в основной капитал. Суровый климат и производственная специфика сформировали характерную картину расселения, при которой свыше 90% жителей сосредоточено в городах. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата здесь достигла 139 тысяч рублей (по данным на июнь 2024 года), что превосходит показатели всех остальных кластеров. Производительность труда, измеряемая как ВРП на одного занятого, в 2022 году равнялась 8,4 миллиона рублей ежегодно и превышала среднероссийский уровень в 4,25 раза.

Условный региональный фонд оплаты труда (УРФОТ)[4] в 2024 году формировал в этом кластере 2,6% общероссийской величины, что на порядок меньше, чем в столичных мегаполисах. Высокооплачиваемые работники концентрировались преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге, тогда как на Север приходилась лишь незначительная их часть. Отношение условного регионального фонда оплаты труда к ВРП оказалось здесь минимальным среди кластеров и составило 15,3%. В терминах марксистской политэкономии подобное соотношение указывает на существенно более высокую степень «эксплуатации» рабочей силы по сравнению с остальными четырьмя группами регионов. Безработица держалась на уровне 1,5%, что ставит эти округа в число территорий с наименьшей незанятостью. Благоприятная экономическая конъюнктура сочеталась с миграционным оттоком, поскольку люди, длительное время не находящие работу, уезжали в южные или центральные области.

В состав 2 типа вошли республики Северного Кавказа и юга Сибири, для которых характерен пониженный по сравнению со средним в РФ уровень экономического развития и гораздо большее демографическое благополучие. Эти регионы концентрировали в 2024 году 6,9% населения и 6,3% рабочей силы РФ при низком уровне урбанизации – 49,4%. Они производили 2,2% суммарного ВРП регионов РФ, получая инвестиций на порядок меньше, чем первый кластер. Зарплата здесь была самой низкой – 52,8 тыс. рублей в июне 2024 года (59,3% от среднероссийской). Но зато соотношение расчетного уровня фонда оплаты труда (УРФОТ) к ВРП здесь было самым высоким среди 5 кластеров – 57,4%. Это означает наименьший уровень «эксплуатации» рабочей силы в этих республиках по сравнению с другими регионами страны. Уровень безработицы здесь составлял 8,9% и был самым высоким среди кластеров. По-

[4] Условный региональный фонд оплаты труда (УРФОТ) рассчитывался автором исходя из средней заработной платы и численности занятых в регионе.

вышенная безработица здесь складывалась не только по причинам экономического отставания, но также и в результате более высокого, чем в других регионах, прироста населения.

К 3 типу были отнесены 55 промышленных и промышленно-аграрных областей и республик РФ, суммарно представляющих собой «опорный каркас» экономики и населения страны. В 2024 году здесь проживало около 2/3 населения страны, а уровень урбанизации составлял 71,9%. В этих регионах производилось 43,5% ВРП России. Производительность труда была выше, чем в республиках 2 типа, но ниже, чем в остальных кластерах. Инвестиции в регионы данного типа составляли 40,1% от их российского объема, средняя заработная плата (СННЗП) достигала 77% от среднего по РФ, соотношение УРФОТ/ВРП было выше, чем в экономически благополучных кластерах 1,4 и 5 типов и составляло 40,4%. Безработица здесь достигала 2,3%, то есть была близка к среднероссийской. Демографическая ситуация в большинстве регионов этой группы была неблагополучной, в некоторых из них наблюдался миграционный отток в перспективные регионы с более высокой заработной платой.

Четвертый тип сформировали регионы Сибири и Дальнего Востока, экономика которых опирается на промышленно-аграрную структуру. Статистически эти территории располагаются между лидерами из первого кластера и среднеразвитыми субъектами третьего, концентрируя 9,3% населения страны и 9,2% рабочей силы, а также производя 10,4% совокупного российского ВРП. Урбанизация здесь достигает 75,5%, превышая средний показатель по стране, и развитые комплексы добывающих производств создают устойчивую основу для экономического роста.

На долю четвертого типа приходится 15,5% всех инвестиций по стране, а по объему капитальных вложений на одного занятого группа уступает лишь первому типу. Государство и бизнес активно вкладывают средства в большинство входящих сюда регионов, что свидетельствует о перспективах их развития и стимулирует его. Средняя номинальная начисленная заработная плата занимает третью позицию (после первого и пятого кластеров), превышая среднероссийский уровень на 7,2%. Безработица в 2024 году составляла 2,7% и лишь незначительно отклонялась от общероссийского значения.

Пятый тип регионов объединяет Москву и Санкт-Петербург с прилегающими к ним областями.

В этих регионах проживает пятая часть населения России (20,1%), причем горожане составляют 91,3% от общего числа жителей. Здесь сконцентрировано 21,6% общероссийской рабочей силы, и эти трудовые ресурсы обеспечивают производство более трети валового регионального продукта страны (34,9%), в структуре которого доминируют высокотехнологичные секторы обрабатывающей промышленности, торговля, сфера услуг, образование и наука. Годовая выработка на одного работника достигает 3,1 млн рублей и превышает среднероссийский показатель более чем в полтора раза. Выше она лишь в субъектах первого кластера. На эти территории приходится 30,1% вложений в основной капитал, а по объему инвестиций на одного занятого кластер занимает третью позицию после первого и четвертого. Средняя номинальная заработная плата в июне 2024 года составила 126,5 тысяч рублей, тогда как московский показатель оказался еще выше (153,4 тысячи рублей), и больше получали только в регионах первого типа.

Численность работников в столичных мегаполисах и прилегающих агломерациях превосходит аналогичный показатель регионов первого типа более чем десятикратно, и именно это превращает данные территории в главные точки концентрации населения с высокими доходами на всей территории России. Безработица удерживается на отметке 1,5%, что примерно вдвое ниже среднего по стране. Естественный прирост населения (баланс рождаемости и смертности) остается отрицательным, однако миграционный приток из других кластеров вместе с потоком иностранной рабочей силы восполняет этот демографический дефицит.

Заключение

Применение методологии автоматической классификации социально-экономических объектов позволяет усовершенствовать методологию регионального экономического анализа, это может быть использовано для разработки новых, либо усовершенствования имеющихся типологий регионов Российской Федерации. Предложенная типология разделила 85 субъ-

ектов Российской Федерации (в качестве объектов классификации выступали регионы, обеспеченные статистической информацией Росстата по состоянию на 2024 год) на 5 типов по 26 социально-экономическим показателям. Выделенные типы четко дифференцируются на столичные городские агломерации, состоящие из мегаполисов и их ближайшего окружения (5 тип), сильные и перспективные в экономическом отношении, хотя с малочисленным населением, регионы 1 типа и также хорошо обеспеченные природными ресурсами регионы 4 типа. Менее успешными в экономическом плане на сегодняшний момент являются «старопромышленные», как правило демографически депрессивные регионы 3 типа, которые концентрируют более половины населения и рабочих мест в стране, а также и более половины безработных. Наименее экономически благополучными, но имеющими благоприятные демографические показатели являются республики, отнесенные ко 2 типу регионов.

По нашему мнению, методология автоматической многокритериальной классификации является более объективной, чем априорная типология, в которой объекты делятся на группы в соответствии с качественными представлениями разработчика. Она также может рассматриваться, как более комплексная, чем распространенные в отечественных публикациях классификации регионов по узкому кругу взаимосвязанных показателям – например, только по макроэкономическим показателям: валовому региональному продукту (ВРП), инвестициям и инфляции.

Однако она имеет свои особенности и ограничения: результаты автоматической типологии могут различаться в зависимости от конкретного алгоритма статистической программы. В этом смысле одни и те же объекты могут быть сгруппированы по-разному как в одной и той же, так и в различных математико-статистических программах. Качество и конфигурация автоматической типологии зависит от количества и состава используемых для ее разработки статистических показателей. На основе демографических показателей получится одна типология, на основе экономических – другая.

Результаты каждой автоматической типологии уникальны и трудновоспроизводимы, потому что для их повторения необходим точно такой же набор данных, загружаемый в аналогичную систему математико-статистических расчетов. Автоматическая типология не позволяет отследить развитие того или иного объекта во времени. Например, если классификация регионов выполнена посредством кластерного анализа по одному показателю – душевому ВРП, то повторив ее через 5 лет, можно сделать выводы о происшедших за это время переходах объектов из «менее развитых» в «более развитые». Многокритериальная автоматическая типология не предназначена для отслеживания подобных переходов.

Несмотря на указанные ограничения, автоматическая многокритериальная типология открывает много полезных возможностей. Как уже было сказано, она носит комплексный, социально-экономико-демографический характер, улавливая больше сходств и различий между объектами, чем классификации по ограниченному числу критериев. Подобная типология не только позволяет усовершенствовать ретроспективный анализ показателей, но и может быть полезна для представления (презентации) прогнозов. Например, экономические прогнозы Министерства экономического развития РФ и демографические прогнозы Росстата, могут быть представлены в разрезе типов регионов, что даст новую информацию для понимания ситуации в стране.

Предполагается, что методология автоматической классификации социально-экономических объектов может быть использована для решения разнообразных научных и практических задач в сфере региональной экономики, социально-экономической географии, мониторинга субъектов Российской Федерации, а также преподавания соответствующих дисциплин в учебных заведениях.

Библиографический список

1. Хаггет Питер. География: синтез современных знаний / пер. с англ. Л. Н. Кудряшевой; ред. В. М. Гохмана и др.; предисл. Л. Р. Серебрянного; послесл. В. М. Гохмана. Москва: Прогресс, 1979. URL: География: синтез современных знаний – Хаггет П. – 1979 (дата обращения: 01.03.2026).

2. Саушкин Ю. Г. Экономическая география: история, теория, методы, практика: монография. Москва: Мысль, 1973. URL: Экономическая география: История, теория, методы, практика – Саушкин Ю.Г. – 1973 (дата обращения: 01.03.2026).

3. Некрасов Н. Н. Региональная экономика: теория, проблемы, методы. Москва: Экономика, 1975. 317 с. URL: Региональная экономика : теория, проблемы, методы (1978) – книга автора Некрасов Н.Н. | НЭБ [000199_000009_007645829] (дата обращения: 05.02.2026).

4. Зиммель Г. Избранное: Проблемы социологии. Санкт-Петербург: Центр гуманитарных инициатив, 2015. 416 с. URL: Избранное. Проблемы социологии – Георг Зиммель – 2015 (дата обращения: 05.02.2026).

5. Макеева С. Б. Анализ зарубежных теоретических исследований пространственно-демографических процессов (XIX–XXI вв.) // ДЕМИС. Демографические исследования. 2026. Т. 6, № 1. С. 6–18. DOI: 10.19181/demis.2026.6.1.1. EDN: ODPWON.

6. Rogers A. Introduction to multiregional mathematical demography. New York: John Wiley & Sons, 1975. 203 p. URL: https://archive.org/details/introductiontomu00andr (дата обращения: 05.02.2026).

7. Безвербный В. А., Мирязов Т. Р. Депопуляция геостратегических территорий Российской Федерации в зеркале пространственной демографии: теоретико-методологические аспекты // Политическая наука. 2022. № 4. С. 185-206. DOI: 10.31249/poln/2022.04.09. EDN: DSMFBV.

8. Алаев Э. Б. Социально-экономическая география: Понятийно-терминологический словарь. Москва: Мысль, 1983. 290 с. URL: Социально-экономическая география: Понятийно-терминологический словарь – Алаев Э.Б. – 1983 (дата обращения: 05.02.2026).

9. Смирнягин Л. В., Вольский В. В. Типология зарубежных стран / Под ред. А. С. Наумова, Р. А. Дохова, Д. С. Елмановой, Ф. А. Попова. М.: Пеликан, 2019. URL: Smirnyagin_L.V._Tipologiya_zarubezhnyih_stran._2019.pdf (дата обращения 05.02.2026).

10. Беленькая И. И., Бородкин С. М., Заславская Т. И. и др. Социально-демографическое развитие села: Региональный анализ / под ред. Т. И. Заславской, И. Б. Мучника. Москва: Статистика, 1980. 343 с. URL: Социально-демографическое развитие села : Регион. анализ / [И. И. Беленькая, С. М. Бородкин, Т. И. Заславская и др.]; Под ред. Т. И. Заславской, И. Б. Мучника. – Москва : Статистика, 1980. – 343 с.: ил.; 20 см. – Search RSL (дата обращения: 05.02.2026).

11. Федоров Г. М. Геодемографическая типология / под ред. Н. Т. Агафонова. Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1985. 152 с. URL: Федоров, Геннадий Михайлович. – Геодемографическая типология / Г. М. Федоров; Под ред. Н. Т. Агафонова. – Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1985. – 152 с. : схем.; 21 см. – Search RSL (дата обращения: 05.02.2026).

12. Кашепов А. В., Трубин В. В., Утинова С. С. Рынок труда в России: проблемы формирования и регулирования / под ред. К. И. Микульского. Москва: Наука, 1995. 95 с. URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01001705102?ysclid=mpe8x6o8lq991118714 (дата обращения: 05.02.2026).

13. Зубаревич Н. В. Региональная дифференциация основных показателей социального развития // География. 1998. № 33. URL: https://istina.msu.ru/publications/article/5610358/?ysclid=mpe951hopf548091619 (дата обращения: 05.02.2026).

14. Кашепов А. В. Поисковая типология стран мира. Часть 4. Кластерный анализ и результаты типологии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 10-2. С. 223-232. DOI: 10.17513/vaael.4371. EDN: BNFCSX.

15. Кашепов А. В. Экономический рост, занятость и заработная плата в регионах России: динамика и типология // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 4(60). С. 34-62. DOI: 10.31249/espr/2024.04.02. EDN: HTXTJX.

УДК 336.67

CC BY 4.0

Кожуханов М. Е.

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия, e-mail: kozhukhanovme@mail.ru

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОГО РЫНКА ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ АНАЛИЗА ДИНАМИКИ ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СРЕДНИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ИЗ ОБЛАСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Ключевые слова: искусственный интеллект, российская компания, экономический потенциал, выручка, чистые активы.

В статье рассматривается термин «искусственный интеллект», а также размер российского рынка искусственного интеллекта в динамике (с 2010 по 2024 года). Проведен анализ динамики основных финансовых показателей средних российских компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта, в среднесрочной ретроспективе (с 2021 по 2024 года). Так, у компаний исследуется динамика выручки, чистых активов, прибыли до вычета процентов и налогов, чистой прибыли, рентабельности собственного капитала, рентабельности активов, коэффициента текущей ликвидности. Целью исследования является оценка экономического потенциала российского рынка инновационных решений посредством анализа динамики основных финансовых показателей средних российских компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта. Методологическую основу научной работы составили сравнительный и финансовый анализы с последующей визуализацией данных. Материалы для исследования собраны из Аналитического сборника, предложенного Центром компетенций НТИ «Искусственный интеллект», и системы проверки контрагентов «СПАРК». Описанная в статье динамика финансовых показателей компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта, имеет практическую значимость для отечественных организаций, планирующих разработку решений на базе искусственного интеллекта для бизнеса и государства, а также теоретическую ценность для студентов и аспирантов экономических направлений российских высших учебных заведений, исследующих влияние искусственного интеллекта на финансовое положение компаний.

Kozhukhanov M. E.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: kozhukhanovme@mail.ru

THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE RUSSIAN MARKET OF INNOVATIVE SOLUTIONS BASED ON THE ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF THE MAIN FINANCIAL INDICATORS OF MEDIUM-SIZED RUSSIAN COMPANIES IN THE FIELD OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Keywords: artificial intelligence, Russian company, economic potential, revenue, net assets.

The article discusses the term «artificial intelligence», as well as the size of the Russian artificial intelligence market in dynamics (from 2010 to 2024). The analysis of the dynamics of the main financial indicators of medium-sized Russian companies creating solutions based on artificial intelligence in the medium term (from 2021 to 2024) is carried out. For example, companies study the dynamics of revenue, net assets, earnings before interest and taxes, net profit, return on equity, return on assets, and current liquidity ratio. The purpose of the study is to assess the economic potential of the Russian market of innovative solutions by analyzing the dynamics of the main financial indicators of medium-sized Russian companies creating solutions based on artificial intelligence. The methodological basis of the scientific work was made up of comparative and financial analyses followed by data visualization. The materials for the study are collected from an Analytical Collection proposed by the NTI Competence Center «Artificial Intelligence» and the SPARK counterparty verification system. The dynamics of financial indicators of companies creating artificial intelligence-based solutions described in the article is of practical importance for domestic organizations planning to develop artificial intelligence-based solutions for business and government, as well as theoretical value for students and postgraduates of economics at Russian universities studying the impact of artificial intelligence on the financial situation of companies.

Введение

Развитие и интеграция технологий искусственного интеллекта (ИИ) является одним из ключевых трендов цифровой трансформации частного и государственного секторов. При этом масштабирование ИИ-решений охватывает ключевые отрасли мировой и, в частности, российской экономики, включая промышленность, здравоохранение, финансы, образование и логистику [1].

Согласно статье 2 Федерального закона от 24.04.2020 №123-ФЗ, искусственный интеллект – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека [2]. Высокий потенциал функционального использования искусственного интеллекта детерминирует его роль в качестве драйвера повышения эффективности устоявшихся бизнес-процессов.

Цель исследования: оценить экономический потенциал российского рынка инновационных решений посредством анализа динамики основных финансовых показателей средних российских компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта.

Материалы и методы исследования

Материалы для исследования собраны из Аналитического сборника, предложенного Центром компетенций НТИ «Искусственный интеллект», а также из системы проверки контрагентов «СПАРК» [3]. На основе собранных материалов автором был проведен финансовый анализ российских компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта, а также сравнительный анализ развития российского и мирового рынков искусственного интеллекта.

Ограничения исследования:

- фокус в исследовании исключительно на средних российских компаниях с основным общероссийским классификатором видов экономической деятельности 62 «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги»;
- для исследования отбирались компании, на официальных сайтах которых посредством контент-анализа выявлены ключевые маркеры (в том числе: ИИ, робот, искусственный интеллект, генерация, машинное обучение, ML, нейросеть);
- для обеспечения статистической значимости из исследования были исключены аномальные значения финансовых показателей, в частности, экстремальный показатель рентабельности собственного капитала за 2022 год одной из компаний, равный 10 000%;
- финансовые показатели исследуемых компаний отражают совокупный результат их деятельности (не только результат сбыта ИИ-продуктов).

Результаты исследования и их обсуждение

Оценка экономического потенциала российского рынка инновационных решений инициирована с анализа динамики размера отечественного ИИ-рынка. Для достижения поставленной задачи необходимо обратиться к исследованию в рамках Аналитического сборника, предложенного Центром компетенций НТИ «Искусственный интеллект» на базе Московского физико-технического института (МФТИ) в 2025 году (рис. 1) [4].

В рамках Аналитического сборника был предложен собственный подход к оценке ИИ-рынка на основе совокупного объема выручки компаний, для которых ИИ является ключевым фактором, влияющим на рост выручки.

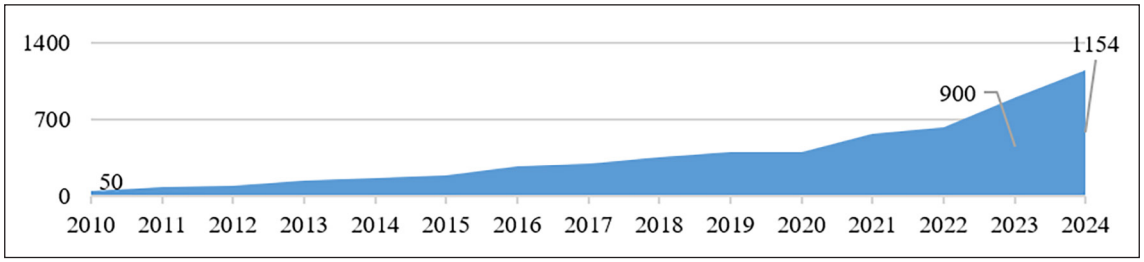


Рис 1. Размер российского ИИ-рынка в динамике, млрд руб.
Источник: составлено автором по результатам исследования Центра компетенций НТИ

Установлено, что в период с 2023 по 2024 год темп прироста российского ИИ-рынка составил 28,2%, что соответствует пиковым значениям выручки компаний в исследуемом секторе. За пятнадцатилетний период объем рынка увеличился более чем в 23 раза.

В международной структуре доля российского ИИ-рынка по состоянию на 2024 год оценивается в 2% (согласно исследованиям Центра компетенций НТИ и Precedence Research) [5]. Однако, учитывая, что в исследовании Precedence Research за мировой ИИ-рынок принимается выручка компаний от продажи ИИ-решений, методология не в полной мере коррелирует с отечественной, что объясняется отсутствием общепризнанных стандартов расчета размера ИИ-рынка. В этой связи доля российского ИИ-рынка в международной структуре варьируется в зависимости от конкретных исследований, используемых для сравнительного анализа.

Вместе с тем для верификации выявленной положительной тенденции развития отечественной среды искусственного интеллекта требуется углубленный финансово-экономический анализ.

Одним из наиболее репрезентативных индикаторов для достижения поставленной цели является динамика основных финансовых показателей российских компаний, создающих ИИ-решения. Так, посредством анализа определится уровень привлекательность ИИ-отрасли для отечественной бизнес-среды.

Выбор средних отечественных компаний, создающих решения на базе искусственного интеллекта, в качестве объекта исследования обусловлен их высокой репрезентативностью для достижения поставленной цели исследования. Преимуществом среднего бизнеса перед малым и крупным сегментами является наличие стабильных и типизированных бизнес-процессов. Субъекты малого предпринимательства, как правило, реализуют инвестиционные проекты на ранних стадиях развития с неотработанной бизнес-моделью. Крупный (корпоративный) сегмент бизнес-среды зачастую ориентирован на удовлетворение внутренних потребностей холдинга или на выполнение государственного заказа. В этой связи компании среднего бизнеса представляются наиболее сбалансированным объектом исследования коммерциализации ИИ-решений, обладая устойчивостью структуры и стандартностью функционирования (преимущественно «Business-to-Business»).

Согласно статье 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ к законодательным критериям средних компаний относятся следующие: годовая выручка до 2 млрд рублей и среднесписочная численность работников – от 101 до 250 человек [6].

В этой связи проведено исследование динамики основных финансовых показателей средних российских компаний, создающих ИИ-решения, на базе системы проверки контрагентов «СПАРК» сформирована выборка действующих средних предприятий с учетом законодательных критериев и ограничений исследования.

На 1 января 2026 года было выявлено 59 компаний, соответствующих поставленным критериям.

Далее были проанализированы финансовые показатели выбранных компаний за период с 2021 по 2024 года, отражающие эффективность от основной деятельности (выручка, прибыль до вычета процентов и налогов, чистая прибыль), рентабельность (ROE и ROA), а также ликвидность (коэффициент текущей ликвидности). Более подробно необходимо рассмотреть формулы расчета части упомянутых показателей.

- Чистые активы (ЧА) – показатель, характеризующий реальную стоимость имущества компании за вычетом ее обязательств. Формула расчета [7]:

$$ЧА = (ВА + ОА – ЗУ – ЗВА) – (ДО + КО – ДБП), \quad (1)$$

где ВА – внеоборотные активы;

ОА – оборотные активы;

ЗУ – долг учредителей перед организацией по наполнению долей в уставном капитале;

ЗВА – задолженность, образовавшаяся при выкупе собственных акций;

ДО – долгосрочные обязательства;

КО – краткосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов.

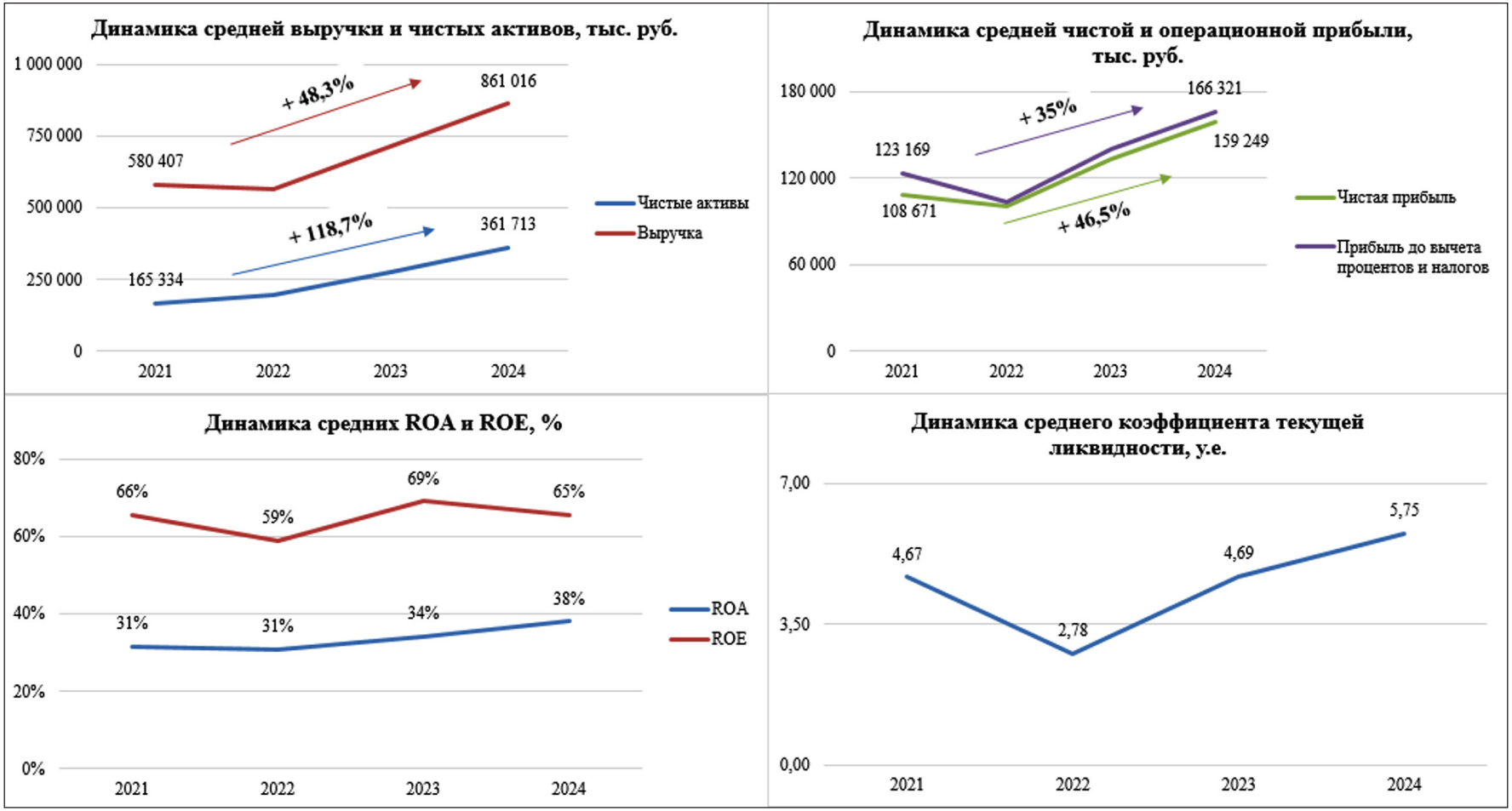


Рис 2. Дашборд «Динамика изменения ключевых финансовых показателей российских средних компаний, создающих ИИ-решения»
Источник: составлено автором на основе данных СПАРК

- Прибыль до вычета процентов и налогов (EBIT) – показатель, определяющий финансовый результат операционной деятельности компания без учёта налоговой нагрузки и структуры капитала. Формула расчета [8]:

$$EBIT = ЧП + Н – ВН + ПР – ПД – ПП, \quad (2)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Н – расходы по налогу на прибыль;

ВН – возмещенный налог на прибыль;

ПР – прочие расходы;

ПД – прочие доходы;

ПП – проценты полученные.

- Рентабельность собственного капитала (ROE) – показатель, отражающий эффективность использования компанией собственного капитала для получения прибыли. Формула расчета [9]:

$$ROE = ЧП / Е_{ср}, \quad (3)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$Е_{ср.}$ – средняя стоимость собственного капитала.

- Рентабельность активов (ROA) – показатель, отражающий эффективность использования компанией активов для генерации прибыли. Формула расчета [10]:

$$ROA = ЧП / А_{ср}, \quad (4)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$А_{ср.}$ – средняя стоимость активов.

- Коэффициент текущей ликвидности ($К_{тл.}$) – показатель, отражающий достаточность текущих активов компании для расчета по текущим обязательствам. Формула расчета [11]:

$$К_{тл} = ОА / КО, \quad (5)$$

где ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

По итогам оценки указанных финансовых показателей (с учетом инфляции [12]) составлен дашборд (рис. 2). Стоит учитывать, что исследуемые финансовые показатели агрегированы по методу среднего арифметического, преимуществом которого является прозрачность расчетов и отражение усредненного тренда по выборке в целом.

Согласно данным верхнего левого графика (рис. 2), темп прироста выручки средних российских ИИ-компаний с 2021 по 2024 года составил 48,3%, чистых активов – 118,7%. Наблюдается опережающая динамика накопления чистых активов относительно темпов роста выручки, что свидетельствует о повышении эффективности [13].

Динамика прибыльности (рис. 2) свидетельствует об увеличении EBIT на 35% и чистой прибыли – на 46,5% за исследуемый период. При этом динамика характеризуется практическим равенством исследуемых видов прибыли внутри выборки.

Рентабельности собственного капитала и активов (рис. 2) исследуемых предприятий характеризуются относительной стабильностью на протяжении исследуемого периода с незначительным ростом рентабельности активов (+7%), что характеризует эффективное управление ресурсами [14].

Коэффициент текущей ликвидности (рис. 2) на протяжении исследуемого периода превышает нормативное значение ($К_{тл.} \geq 2$).

Зафиксирована положительная динамика финансового показателя с 2021 по 2024 год (с 4,67 по 5,75), что свидетельствует о высоком уровне платежеспособности исследуемых предприятий [15].

Заключение

Анализ финансовых показателей 59 российских компаний за период с 2021 по 2024 год подтвердил высокий экономический потенциал развития российского ИИ-рынка, объем которого за 15 лет увеличился более чем в 23 раза, что в том числе свидетельствует и о развитии отечественного инновационного рынка в целом. У анализируемых компаний за исследуемый период выявлена позитивная динамика темпа прироста выручки (+48,3%), чистых активов (+118,7%), а также увеличение прибыли, что свидетельствует о высокой отдаче от использования интеллектуального капитала.

Вместе с тем отечественный рынок инновационных решений с позиции анализа финансового состояния российских ИИ-компаний отличается стабильностью рентабельностей собственного капитала и активов (65% и 38% соответственно в 2024 году), а также высокими значениями коэффициента текущей ликвидности капитала (5,75 в 2024 году), что также предполагает высокий экономический потенциал отрасли в перспективе.

Библиографический список

1. Кочергин Д. А. Основные направления использования искусственного интеллекта в финансовой сфере // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-finansovoy-sfere (дата обращения: 24.03.2026). DOI: 10.52180/2073-6487_2025_6_147_169.

2. Российская Федерация. Законы. О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных»: Федеральный закон № 123-ФЗ: принят Государственной Думой 14 апреля 2020 года: одобрен Советом Федерации 17 апреля 2020 года: последняя редакция // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351127/ (дата обращения: 23.03.2026).

3. СПАРК: проверка контрагентов, управление рисками / Интерфакс. Москва, 2026. URL: https://spark-interfax.ru/ (дата обращения: 28.05.2026).

4. МФТИ, 2025. 49 с. // Альманах «Искусственный интеллект». URL: https://aireport.ru/ai_index_russia-2024 (дата обращения: 25.02.2026).

5. Artificial Intelligence Market Size, Share & Trends Report 2032 // Precedence Research: website. 2024. URL: https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-market (дата обращения: 25.02.2026).

6. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон № 209-ФЗ: принят Государственной Думой 6 июля 2007 года: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года: последняя редакция // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 26.02.2026).

7. Рязанова Т. В. Методика проведения анализа чистых активов организации // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-provedeniya-analiza-chistyh-aktivov-organizatsii (дата обращения: 10.03.2026). DOI: 10.47576/2949-1916.2025.3.023.

8. Сальникова И. Н. Аналитические показатели EBITDA и EBIT как индикатор оценки бизнеса // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 186, № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-pokazateli-ebitda-i-ebit-kak-indikator-otsenki-biznesa (дата обращения: 10.03.2026).

9. Кожушко Е. А. Методики расчета и анализа рентабельности как одного из основных показателей эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. 2022. № 48 (443). С. 124–126. URL: https://moluch.ru/archive/443/96902/ (дата обращения: 15.03.2026).

10. Чернова С. А. Развитие методики анализа и оценки рентабельности активов организации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodiki-analiza-i-otsenki-rentabelnosti-aktivov-organizatsii (дата обращения: 15.03.2026). DOI: 10.47576/2949-1894.2024.5.5.020.

11. Васильева Н. К., Ищенко Д. Ю., Святова А. А. Нормализация коэффициента текущей ликвидности как инструмент повышения качества информационно-аналитического обеспечения оценки платежеспособности организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/normalizatsiya-koeffitsienta-tekuschey-likvidnosti-kak-instrument-povysheniya-kachestva-informatsionno-analiticheskogo (дата обращения: 15.03.2026).

12. Цены, инфляция // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price (дата обращения: 22.03.2026).

13. Тронин А. В., Копышева Т. Н., Сархандеева О. А. Анализ внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы с точки зрения экономической выгоды // Вестник науки. 2026. Т. 1, № 1 (94). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-v-biznes-protsessy-s-tochki-zreniya-ekonomicheskoy-vygody (дата обращения: 20.02.2026).

14. Акрамов Б. А. Влияние внедрения искусственного интеллекта на финансовые показатели предприятия // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. № 5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovye-pokazateli-predpriyatiya (дата обращения: 20.02.2026).

15. Зимина Л. Ю., Перфильева В. М. Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа financial состояния предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 12 (64). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/platezhesposobnost-i-likvidnost-kak-elementy-analiza-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya (дата обращения: 20.02.2026).

УДК 330.3

CC BY 4.0

Лапшинов С. Б.

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет», Иваново, Россия, e-mail: lapshinov1974@yandex.ru

Жукова Я. Э.

Ивановский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Иваново, Россия

Сперанский С. Н.

Ивановский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Иваново, Россия

Киреева М. М.

Ивановский филиал ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Иваново, Россия

УПРАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ ТОВАРОВ РЕДКОГО СЛУЧАЙНОГО СПРОСА В РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

Ключевые слова: прогноз продаж, продажи, вероятность продажи, вероятность непродажи, прогнозный, период продаж, сценарный анализ, редкий спрос, волатильный спрос, эргодичная система, неэргодичная система.

В настоящей статье рассматриваются применение методов прогнозирования продаж для управления для товаров, имеющих редкий и высоко вариабельный спрос на основе ретроспективного анализа. Неэргодичность системы характеризуется состоянием, при котором временные статистики, измеренные на одном экономическом агенте, не совпадают с ансамблевыми статистиками, измеренными на множестве аналогичных агентов. Это существенно осложняет корректное применение стандартных вероятностных методов и ставит под сомнение предположения традиционных моделей, основанных на эргодическом допущении. Проблема неэргодичности также связана с концепцией ассиметричных информационных потоков, динамической изменчивостью экономических условий и влиянием структурных изменений в экономике. Для адекватного моделирования и прогнозирования необходимо учитывать, что временные ряды экономических показателей могут иметь более высокую вариативность и нестабильность, чем предполагает ансамблевый анализ. Вследствие этого долгосрочные прогнозы и оценка рисков при использовании ансамблевых вероятностей могут привести к систематическим ошибкам. Особенностью предлагаемого метода является попытка прогнозирования поведения неэргодичных систем при их приведении к условно эргодичным. Предложенная методика позволяет повысить эффективность управления продажами и повышения точности прогнозирования необходимо выделение отдельного объекта управления в товарной категории – товарный блок.

Lapshinov S. B.

Ivanovo State University, Ivanovo, Russia, e-mail: lapshinov1974@yandex.ru

Zhukova Ya. E.

Ivanovo Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Ivanovo, Russia

Speransky S. N.

Ivanovo Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Ivanovo, Russia

Kireeva M. M.

Ivanovo Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Ivanovo, Russia

SALES FORECASTING MANAGEMENT FOR RARE RANDOM DEMAND GOODS IN RETAIL CHAIN

Keywords: sales forecast, sales, probability of sale, probability of non-sale, forecast, sales period, scenario analysis, infrequent demand, volatile demand, ergodic system, non-ergodic system.

This article examines the application of sales forecasting methods for managing products with rare and highly variable demand based on retrospective analysis. Nonergodicity of a system is characterized by a condition in which the time statistics measured for a single economic agent do not coincide with the ensemble statistics measured for a set of similar agents. This significantly complicates the correct application of standard probabilistic methods and challenges the assumptions of traditional models based on the ergodic assumption. The problem of nonergodicity is also related to the concept of asymmetric information flows, the dynamic variability of economic conditions, and the impact of structural changes in the economy. For adequate modeling and forecasting, it is necessary to consider that time series of economic indicators may exhibit greater variability and instability than suggested by ensemble analysis. As a result, long-term forecasts and risk assessments using ensemble probabilities can lead to systematic errors. A distinctive feature of the proposed method is its attempt to predict the behavior of non-ergodic systems by reducing them to conditionally ergodic ones. The proposed methodology allows for increased sales management efficiency and forecasting accuracy. It is necessary to identify a separate control object within a product category–a product block.

Введение

Случайные процессы играют фундаментальную роль в экономике. Например, в значительной мере случайным образом эволюционируют котировки ценных бумаг или объемы продаж товаров [1]. В экономике и других социальных науках ключевую роль играет понятие вероятности, которое лежит в основе оценки рисков и прогнозирования. При применении вероятностных методов необходимо различать два фундаментальных подхода к определению вероятности: вероятность, основанную на множестве объектов (ансамблевая вероятность), и вероятность, вычисляемую на основе наблюдений за одним объектом во времени (временная вероятность). Эти два подхода тесно связаны с концепцией эргодичности – свойством системы, при котором статистические характеристики, полученные по множеству представителей системы, совпадают с характеристиками, вычисленными по продолжительному временному наблюдению за одной и той же системой.

Экономические системы являются неэргодичними по своей природе [2]. Неэргодичность системы характеризуется состоянием, при котором временные статистики, измеренные на одном экономическом агенте, не совпадают с ансамблевыми статистиками, измеренными на множестве аналогичных агентов. Это существенно осложняет корректное применение стандартных вероятностных методов и ставит под сомнение предположения традиционных моделей, основанных на эргодическом допущении. Вследствие этого долгосрочные прогнозы и оценка рисков при использовании ансамблевых вероятностей могут привести к систематическим ошибкам [3].

Проблема неэргодичности также связана с концепцией ассиметричных информационных потоков, динамической изменчивостью экономических условий и влиянием структурных изменений в экономике. Для адекватного моделирования и прогнозирования необходимо учитывать, что временные ряды экономических показателей могут иметь более высокую вариативность и нестабильность, чем предполагает ансамблевый анализ [4].

Неэргодичность большинства социально-экономических процессов требует переосмысления традиционных вероятностных подходов в экономике, внедрения методов учета временной динамики и индивидуальной траектории агентов. Это приводит к развитию новых инструментов анализа рисков и принятию решений, более соответствующих реальным условиям неопределённости в экономических системах. Таким образом, в нашем случае с редкими продажами, большинство из которых равны нулю, применение традиционного подхода к построению временного ряда, основанного на ненулевых значениях неприемлемо.

Цель исследования – разработать методику формирования плана продаж на период по каждой SKU в разрезе торговой точки на розничную сеть из 70+ магазинов, находящихся в трех субъектах Российской Федерации.

Материалы и методы исследования

В работе рассмотрена проблема прогнозирования объемов продаж для товаров редкого и высоко вариабельного спроса с частотой продаж 1-4 раза в квартал. В качестве объекта исследования взята сеть магазинов, торгующих товарами для дома, прежде всего изделиями текстильной промышленности – пледами, покрывалами, шторами, декоративными подушками и т.д. Продажи товаров в магазине можно рассматривать как

некий временной ряд. При этом, если этот ряд строится по дневным продажам, большая часть будет равняться нулю. Согласно [5], типичный временной ряд имеет четыре составляющие – тренд (систематическое движение), колебание относительно тренда, сезонность и случайную составляющую. Так как сеть магазинов не является эргодичной системой, ее статистические свойства не совпадают со статистическими свойствами отдельных магазинов, собранных в нее как в ансамбль, следовательно, вероятность продажи в среднем по сети каждого товара будет отличаться от вероятности продажи его в отдельном магазине. Иными словами, вероятность продажи конкретного товара в конкретном магазине никак не коррелирует с вероятностью продажи данного товара в другом магазине и вероятностью продажи в целом по сети. Исходя из природы неэргодичности экономической системы и низковероятной продажи данного вида товара, ниже предложено следующее решение данной проблемы.

Результаты исследования и их обсуждение

Необходимо преобразовать неэргодические системы в условно эргодические. С этой целью, на основе истории продаж сформированы отдельные кластеры из магазинов, максимально похожих друг на друга по выручке, торговой площади, конкурентному окружению, величине торгового ареала. В каждом из этих кластеров сформирован свой ассортиментный перечень для продажи SKU – товарная матрица. Таким образом, у нас получилось 3 кластера, состоящих из максимально похожих магазинов, которые называются форматы. Три формата магазина – «У дома», «Супермаркет», «Районный центр» – отличается местоположением и количеством SKU. «У дома» – 7 тысяч, «Супермаркет» – 15 тысяч, «Райцентр» – 12 тысяч SKU. Ассортиментный перечень товарной категории для каждого из этих магазинов назовем товарный блок. Например, товарная категория «Бытовая химия» имеет несколько блоков – для каждого формата и в разрезе форматов, в зависимости от экономической эффективности. Поведение конкретного товара (SKU) в товарном блоке можно считать условно эргодичным и при прогнозировании продаж применять эргодическое допущение. Иными словами, для прогнозирования продаж в разрезе одинакового товарного блока можно использовать вероятность по ансамблю. Следовательно, прогноз продаж конкретной торговой точки будет определяться как средняя сумма продаж по каждому товарному блоку, представленному в данном магазине. Данные по продажам сформируют временной ряд, который в дальнейшем используется для прогнозирования продаж в будущем [6, 7]. С одной стороны это даст возможность гибкого управления через прогнозные показатели, а с другой стороны обеспечит возможность стандартизации и тиражирования наиболее эффективных ассортиментных решений. Для построения временных рядов было использовано специализированное программное обеспечение STATISTICA [8,9]. Для анализа временных рядов использовали модуль «Временные ряды и прогнозирование» (Time Series/Foregasting).

Расчет коэффициентов сезонности и прогноз продаж представлен в таблице 1.

Таблица 1

Расчет месячных коэффициентов сезонности и прогноза продаж

Месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Месячный коэффициент сезонности, K_j	0,49	0,52	0,65	1,46	1,68	1,14	1,24	1,25	1,21	1,06	0,73	0,57
Расчетный прогноз продаж, $Vn_{\text{расч.}}$	1,8	1,9	2,3	3,8	4,4	3,0	3,3	3,3	3,2	2,8	2,6	2,1
План продаж, штуки, $Vn_{\text{рек.}}$	2	2	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Расчет прогноза продаж для такого товара производили на основе ретроспективного анализа с учетом коэффициента сезонности в разрезе каждого товарного блока и округляется до целых единиц для каждого месяца. Применяем модель скользящего среднего которая учитывает, что каждый элемент ряда подвержен суммарному воздействию случайных предыдущих ошибок.

Вычисляется прогноз продаж на основе среднего из среднемесячных продаж по магазинам блока за два предыдущих месяца с применением коэффициентов сезонности [10, 11]. Для расчета средних продаж в разрезе товарного блока учитываем как продажи за два предыдущих месяца, так и их корректировку, с учетом текущих коэффициентов сезонности в отчетном и прогнозном месяцах. Для исключения аномальных выбросов отбрасываем нулевые значение продаж в каждом товарном блоке. Если все блоки имеют значения продаж больше нуля, то отбрасывается минимальное значение. Подобный подход позволяет стимулировать продажи в конкретной торговой точке.

При вычислении среднемесячных продаж по магазинам блока исключаем магазин с наименьшими суммарными продажами за месяц. Расчет прогноза продаж товара для товарного блока из *n* магазинов $Vn_{расч}$. проводится по формуле 1:

$$Vn_{расч} = \frac{1}{2}\times\left(\frac{K_{j-1}}{K_{j-1}}\times V\phi_{Cpj-1}+\frac{K_{j-2}}{K_{j-2}}\times V\phi_{Cpj-2}\right)=\frac{1}{2}\times\left(\frac{K_{j}}{K_{j-1}}\times\frac{\sum_{i=1}^{n-1}V\phi_{j-1}}{n-1}+\frac{K_{пр}}{K_{j-2}}\times\frac{\sum_{i=1}^{n-1}V\phi_{j-2}}{n-1}\right) \quad (1)$$

где *n* – количество магазинов в товарном блоке;

K_j – коэффициент сезонности на *j*-ый месяц;

$V\phi_{Cpj\text{-}1}$, $V\phi_{Cpj\text{-}2}$ – фактические среднемесячные продажи товара за предыдущий и пред-предыдущий месяц соответственно без учета магазина с минимальными продажами за месяц (если в блоке больше 1 магазина).

$V\phi_{j\text{-}1}$, $V\phi_{j\text{-}2}$ – фактические суммарные продажи товара в *i*-ом магазине блока за предыдущий и пред-предыдущий месяц соответственно.

$K_{j\text{-}1}$, $K_{j\text{-}2}$ – коэффициенты сезонности товара в предыдущем и пред-предыдущем месяце соответственно.

Расчет коэффициентов сезонности (K_j) для товара по формуле 2:

$$K = \frac{1}{3}\left(K_{Г-3}+K_{Г-2}+K_{Г-1}\right)=\frac{1}{3}\left(\frac{V_{СрМГ-3}}{V_{СрГ-3}}+\frac{V_{СрМГ-2}}{V_{СрГ-2}}+\frac{V_{СрМГ-1}}{V_{СрГ-1}}\right) \quad (2)$$

где $K_{Г\text{-}3,}$ $K_{Г\text{-}2,}$ $K_{Г\text{-}1}$ – коэффициент сезонности товара за предыдущие три года соответственно;

$V_{СрМГ\text{-}3,}$ $V_{СрМГ\text{-}2,}$ $V_{СрМГ\text{-}1}$ – среднемесячные продажи товара для расчетного месяца в пред-пред-предыдущем, пред-предыдущем и предыдущем годах соответственно (среднеарифметическое из суммарных продаж товара за расчетный месяц по всем магазинам блока). Например, если рассчитывается коэффициент сезонности на апрель 2026 года, то это среднемесячные продажи апреля 2023, апреля 2024 и апреля 2025 годов соответственно.

$V_{СрГ\text{-}3,}$ $V_{СрГ\text{-}2,}$ $V_{СрГ\text{-}1}$ – среднемесячные продажи товара за год в пред-пред-предыдущем, пред-предыдущем и предыдущем годах соответственно (среднеарифметическое из суммарных месячных продаж товара в РМ за год по всем магазинам блока). Например, если рассчитывается коэффициент сезонности на апрель 2026 года, то это среднемесячные продажи 2023, 2024 и 2025 годов соответственно.

Глубокий ретроспективный анализ на основе трех прошлых лет имеет недостаток, так как изменения на рынке достаточно изменчивы, поэтому необходимо учитывать ближайшую ретроспективу. Например, если в 2026 году продажи в январе и феврале были выше, чем аналогичные продажи в этих месяцах в 2025 году, то подобную тенденция учитываем уже в расчете прогноза продаж на апрель 2026 года. Для этого нами рассчитывается коэффициент тренда $K_т$ по формуле 3.

$$К_т = (Vф_{СрМ\text{-}1} + Vф_{СрМ\text{-}2}) / (Vф_{СрМ\text{-}1,Г\text{-}1} + Vф_{СрМ\text{-}2,Г\text{-}1}), \quad (3)$$

где $Vф_{СрМ\text{-}1}$, $Vф_{СрМ\text{-}2}$ – фактические среднемесячные продажи товара за предыдущий и пред-предыдущий месяц соответственно без учета магазина с минимальными продажами за месяц.

$Vф_{СрМ\text{-}1,Г\text{-}1}$, $Vф_{СрМ\text{-}2,Г\text{-}1}$ – фактические среднемесячные продажи товара за предыдущий и пред-предыдущий месяц прошлого года соответственно без учета магазина с минимальными продажами за месяц.

Окончательно, план продаж $Vn_{рек.}$ рассчитываем путем умножения на коэффициент округления расчетного прогноз продаж, $Vn_{расч.}$ и округления до ближайшего целого числа вверх, как показано в формуле 4:

$$Vn_{рек.} = Vn_{расч.j} \times К_{тj} \quad (4)$$

Таким образом, используя структурную унификацию в виде товарных блоков, мы преобразовали неэргодическую систему в условно эргодическую и осуществили прогнозирование продаж традиционными статистическими методами. Подобный подход характерен для управления всеми сетевыми розничными компаниями и основан на тиражировании эффективной и успешной бизнес-модели.

Практическая апробация представленного в статье подхода к модели прогнозирования прошла внедрение в розничной компании и предложена для расчета прогноза продаж в действующую информационную систему поддержки принятия решения. Система генерирует прогноз продаж на конкретный товарный блок на каждую SKU, а лицо, принимающее решение подтверждает план, либо корректирует в меньшую или большую стороны. Примерный интерфейс для информационной системы представлен в таблице 2.

Таблица 2

Схема интерфейса для планирования продаж

Код	Наименование	Ед. изм.	Прогноз продаж	Коэффициенты сезонности, K_j			Факт. продаж за мес-1			Факт. продаж за мес-2		
				Пред. месяц	Мес-1	Мес-2	М1	…	Mn	М1	…	Mn
ххх	Наименование товара 1	Шт.	$V_{п рек.}$									

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования: Код – код SKU; Наименование – наименование SKU, Ед. изм. – единица измерения SKU; Прогноз продаж – рассчитанный системой прогноз продаж на месяц, $Vn_{рек}$; «Мес-1» – пред-предыдущий месяц от месяца из шапки журнала; «Мес-2» – пред-пред-предыдущий месяц от месяца из шапки журнала; М1,… Mn – магазины в товарном блоке; Коэффициент сезонности – значения коэффициентов сезонности из таблицы 1; Фактические продажи – значения фактических продаж в конкретном месяце; Нулевые фактические продажи выделяются красным цветом.

Выводы

1. Спрос на большинство потребительских товаров для конкретной торговой точки имеет редкую случайную природу.

2. Прогноз продаж на основе среднего по сети не является релевантным для отдельной торговой точки.

3. Для повышения эффективности управления продажами и повышения точности прогнозирования авторами выделен отдельный объект управления в товарной категории – товарный блок.

4. Применение статистических методов совместно со структурными управленческими решениями по унификации товарного ассортимента позволили эффективно прогнозировать продажи для товаров редкого случайного спроса.

Библиографический список

1. Зотьев Д. Б., Чернышова Д. И. Об эргодичности экономических процессов, представленных временными рядами // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15, № 4. С. 45-62. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-4-45-62. EDN: PVJQQE.

2. Дойников А. Н., Сальникова М. К., Калинин М. П. Методика прогнозирования нестационарных процессов в структурно неустойчивых системах // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2008. № 2(18). С. 119-123. EDN: JURSJB.

3. Афанасьев В. Н., Юзбашев М. М. Анализ временных рядов и прогнозирование: учебник. М.: Финансы и статистика, 2012. 320 с. ISBN: 978-5-279-03400-0. EDN: SUMOIH.

4. Баврина А. П., Борисов И. Б. Современные правила применения корреляционного анализа // Медицинский альманах. 2021. № 3 (68). С. 70–79. EDN: TPSSIX.

5. Кендалл М., Стюарт А. Многомерный статистический анализ и временные ряды / под ред. Ю. В. Прохорова; пер. с англ. Э. Л. Пресмана, В. И. Ротаря. М.: Наука, 1976. 736 с.

6. Алексеева В. А. Анализ временных рядов: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2020. 147 с. ISBN 978-5-9795-2091-9.

7. Введение в анализ временных рядов: учебное пособие для вузов / Н. В. Артамонов, Е. А. Ивин, А. Н. Курбацкий, Д. Фантаццини; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Московская школа экономики, Кафедра эконометрики и математических методов экономики. Вологда: ВолНЦ РАН, 2021. 134 с. ISBN 978-5-93299-496-2.

8. Ращупкина О. С. Анализ временных рядов с помощью системы STATISTICA // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, Санкт-Петербург, 04–06 июня 2019 года. Том Ч. 1. Санкт-Петербург: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. С. 58-61. EDN: JUHBKU.

9. Боровиков В. П. Популярное введение в современный анализ данных в системе STATISTICA. Методология и технология современного анализа данных: учебное пособие. Москва: Горячая линия-Телеком, 2018. 288 с. ISBN 978-5-9912-0326-5.

10. Сербаева Г. Ф. Анализ временных рядов для прогнозирования спроса в электронной коммерции // Оригинальные исследования. 2024. Т. 14, № 10. С. 147-150. EDN: LXFMUB.

11. Подкорытова О. А., Соколов М. В. Анализ временных рядов: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 225 с. ISBN 978-5-534-19441-8.

УДК 338.22:004.9

CC BY 4.0

Половченко М. А.

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», Краснодар, Россия

Елачева К. Д.

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», Краснодар, Россия,
e-mail: kristinaelacheva@mail.ru

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СЕКТОРЕ МАЛОГО СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

Ключевые слова: цифровизация, малый бизнес, экономическая безопасность, кибербезопасность, цифровая трансформация, малое и среднее предпринимательство, импортозамещение.

Малое и среднее предпринимательство формирует 21,7% ВВП России и обеспечивает занятость более 29 млн человек, в связи с чем цифровизация данного сектора приобретает непосредственное значение для экономической безопасности страны. Цель исследования – оценить двойственное влияние цифровой трансформации субъектов малого бизнеса на национальную экономическую безопасность. В качестве материала и методов использованы: официальные данные Корпорации МСП, аналитические отчёты за 2022–2025 гг., результаты опросов предпринимательского сообщества, ведомственная статистика ФНС России и Минцифры; применялись методы сравнительного и структурного анализа, системного подхода. В ходе исследования установлено, что доля предприятий МСП, использующих хотя бы одно цифровое решение, выросла с 58% в 2022 г. до 67% в 2024 г., при этом лишь 16% субъектов достигли высокого уровня цифровой зрелости. Выявлены позитивные эффекты: снижение операционных издержек на 20–30%, рост налоговых поступлений от сектора МСП на 74,5% за 2019–2023 гг., формирование отечественного ИТ-рынка как инструмента импортозамещения. Зафиксированы угрозы: число кибератак на российский бизнес в 2024 г. возросло в 2,5 раза, тогда как системами кибербезопасности оснащены лишь 30% малых предприятий. Сделан вывод о необходимости интеграции требований кибербезопасности в программы субсидирования цифровизации МСП и дифференцированного подхода к преодолению регионального цифрового неравенства.

Polovchenko M. A.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

Yelacheva K. D.

Kuban State University, Krasnodar, Russia, e-mail: kristinaelacheva@mail.ru

EFFECTIVENESS OF DIGITAL TECHNOLOGY ADOPTION IN THE SME SECTOR AS A FACTOR OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

Keywords: digitalization, small business, economic security, cybersecurity, digital transformation, small and medium-sized enterprises, import substitution.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) contribute 21.7% to Russia's GDP and employ more than 29 million people; therefore, the digitalization of this sector has direct implications for the country's economic security. The purpose of the study is to assess the effectiveness of digital technology adoption in small businesses and its dual impact on national economic security. The research draws on official data from the SME Corporation, analytical reports for 2022–2025, surveys of the business community, and departmental statistics from the Federal Tax Service and the Ministry of Digital Development; comparative and structural analysis and a systems approach were applied. The share of SMEs using at least one digital solution increased from 58% in 2022 to 67% in 2024, while only 16% of enterprises reached a high level of digital maturity. Positive effects were identified: a 20–30% reduction in operational costs, a 74.5% increase in tax revenues from the SME sector in 2019–2023, and the formation of a domestic IT market as an import substitution tool. Threats were also recorded: the number of cyberattacks on Russian business in 2024 increased 2.5 times, while only 30% of small enterprises are equipped with cybersecurity systems. The conclusion is drawn that cybersecurity requirements must be integrated into SME digitalization subsidy programmes, and a differentiated approach is needed to overcome regional digital inequality.

Введение

Актуальность. Малое и среднее предпринимательство (МСП) составляет один из ключевых секторов российской экономики, формируя значительную долю ВВП и обеспечивая занятость десятков миллионов граждан – около двух пятых от общей занятости в стране [1]. В ряде регионов вклад МСП в региональный валовой продукт устойчиво превышает треть экономики [2]. На этом фоне массовое внедрение цифровых технологий в малом бизнесе приобретает характер макроэкономического феномена, способного как усилить, так и подорвать устойчивость экономической системы государства.

Проблема исследования состоит в том, что нарастающий разрыв между темпами цифровизации субъектов МСП и уровнем их киберзащищённости формирует системную угрозу экономической безопасности: к 2024 г. число кибератак на российский бизнес выросло в 2,5 раза, тогда как средствами защиты оснащены лишь 30% малых предприятий, а механизмы государственного субсидирования цифровизации не содержат обязательных требований к базовой кибербезопасности. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке комплексного подхода к анализу цифровизации МСП через призму трёх взаимосвязанных измерений экономической безопасности – фискального, технологического и кибербезопасностного, что дополняет существующие модели, ограниченные рассмотрением одного из указанных аспектов. Практическая значимость определяется возможностью использования полученных результатов при совершенствовании условий государственных программ субсидирования цифровизации МСП, в частности – при интеграции обязательных стандартов кибербезопасности в механизмы предоставления грантов и субсидий.

Несмотря на растущий исследовательский интерес, проблема взаимосвязи цифровой трансформации МСП и экономической безопасности остаётся недостаточно изученной в отечественной экономической науке. Мызрова К. А. в своём исследовании фокусирует внимание на производительности, Паталаха В. В. и Мисинева И. А. – на инвестиционной привлекательности, Гончаренко Л. П. с соавторами – на дифференциации цифровой зрелости [5-7]. Вместе с тем комплексный анализ фискального, технологического и кибербезопасностного измерений в их совокупном влиянии на экономическую безопасность практически не представлен, что и определяет проблемное поле настоящего исследования.

Цель исследования – провести оценку эффективности внедрения цифровизации субъектов малого бизнеса на экономическую безопасность России на основе эмпирических данных за 2022–2025 гг.: выявить позитивные и негативные макроэкономические эффекты и возможные угрозы, генерируемые ускоренной цифровой трансформацией сектора МСП.

Материалы и методы исследования

Информационную и методологическую базу исследования составили: аналитический отчёт «Цифровизация малого бизнеса в России 2025» компании Soware [1]; официальные данные Корпорации МСП о деятельности платформы МСП.РФ [8]; статистика налоговых платежей сектора МСП за 2019–2023 гг. [9]; материалы Министерства природных ресурсов и экологии РФ о финансовой поддержке ИТ-компаний МСП [10]; аналитика компании RED Security по кибератакам в 2024–2025 гг. [4]; исследование кибербезопасности МСП, опубликованное в «Российской газете» [11]; данные о доле МСП в ВВП регионов РФ [2].

В работе использованы следующие методы: сравнительный анализ динамических рядов (для оценки роста цифровой зрелости и кибератак), структурный анализ (для определения компонентного состава угроз и эффектов), системный подход (для выявления связей между цифровизацией МСП и параметрами экономической безопасности), а также метод контент-анализа нормативно-правовых документов в сфере экономической безопасности. Оценка эффективности внедрения цифровых технологий выполнялась по четырём критериям: (1) фискальная отдача – темп роста налоговых поступлений сектора МСП как отношение объёма налогов и страховых взносов за 2023 г. к уровню 2019 г. по данным ФНС России; (2) операционная эффективность – доля МСП, зафиксировавших снижение операционных издержек и прирост клиентской базы после внедрения цифровых решений, по данным отраслевых опросов [1]; (3) импортозамещение – доля МСП, перешедших на отечественное ПО, и совокупный объём господдержки ИТ-компаний

сектора МСП по данным Корпорации МСП [10]; (4) кибербезопасностный дефицит – разрыв между долей МСП, использующих цифровые решения, и долей МСП, оснащённых средствами киберзащиты. Расчёт каждого показателя выполнялся на основе открытых вторичных данных ФНС России, Росстата, Корпорации МСП, Минэкономразвития России и Минцифры России без проведения авторского первичного опроса.

Результаты исследования и их обсуждение

Государственная политика в области цифровизации МСП

Действующий инструментарий государственной поддержки включает несколько ключевых направлений. Программа субсидирования Минцифры предоставляет малому бизнесу скидку 50% на более чем 110 продуктов от 29 отечественных разработчиков через цифровую платформу МСП.РФ [14]. Национальная программа «Цифровая экономика» в 2024 г. исполнена на 99,7% при плане 145,7 млрд руб. – наилучший результат за последние три года [15]. Корпорация МСП через «зонтичный» механизм поручительств обеспечила привлечение 24,7 млрд руб. в ИТ-отрасль в 2024 г. [10].

Авторами выявлено, что наиболее существенным пробелом в действующей политике является отсутствие увязки субсидий на цифровизацию с обязательными минимальными стандартами кибербезопасности. Получив грант на внедрение CRM-системы или облачного хранилища, малое предприятие, как правило, не несёт никаких обязательств по защите создаваемой цифровой инфраструктуры. Это создаёт системное противоречие: государство финансирует расширение цифровой поверхности атак, одновременно не закрывая возникающие уязвимости. В качестве альтернативного сценария можно рассматривать модель «цифровизация + безопасность как единый пакет», реализованную, например, в Германии в рамках программы «Mittelstand 4.0»: получение субсидии на цифровизацию обязывает МСП пройти базовый аудит кибербезопасности и внедрить рекомендации по минимальной защите [5]. Адаптация этой модели к российским реалиям через дополнение условий программы МСП.РФ позволила бы снизить уязвимость сектора без существенного увеличения бюджетных расходов.

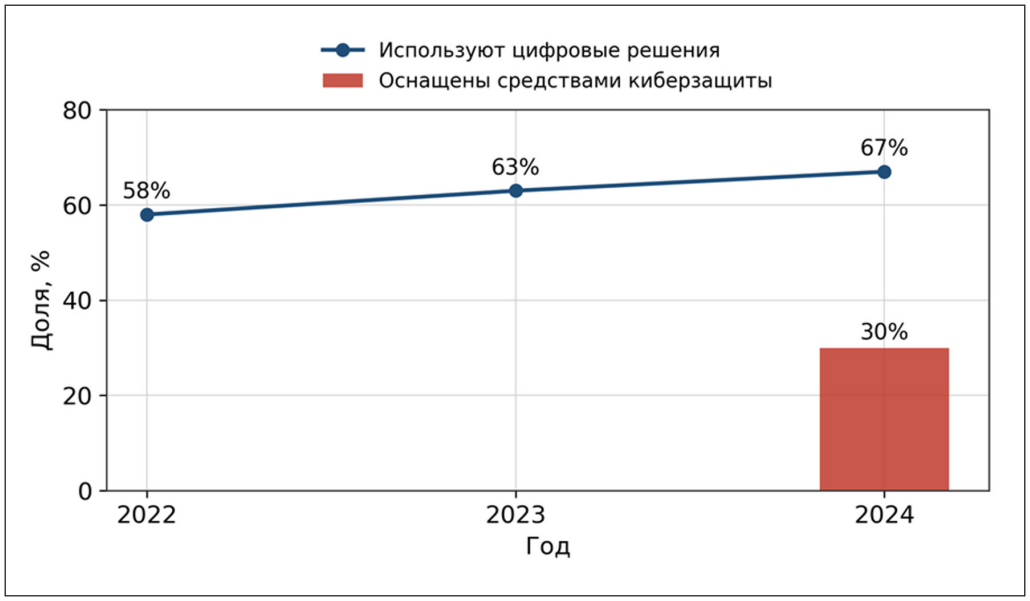


Рис. 1. Динамика доли малого и среднего предпринимательства, использующих хотя бы одно цифровое решение, и доли малого и среднего предпринимательства, оснащённых средствами киберзащиты, 2022–2024 гг., единица измерения – % от общего числа субъектов малого и среднего предпринимательства
Составлена авторами по годовым значениям вторичных данных отраслевых источников и на основе [1, 6, 11]

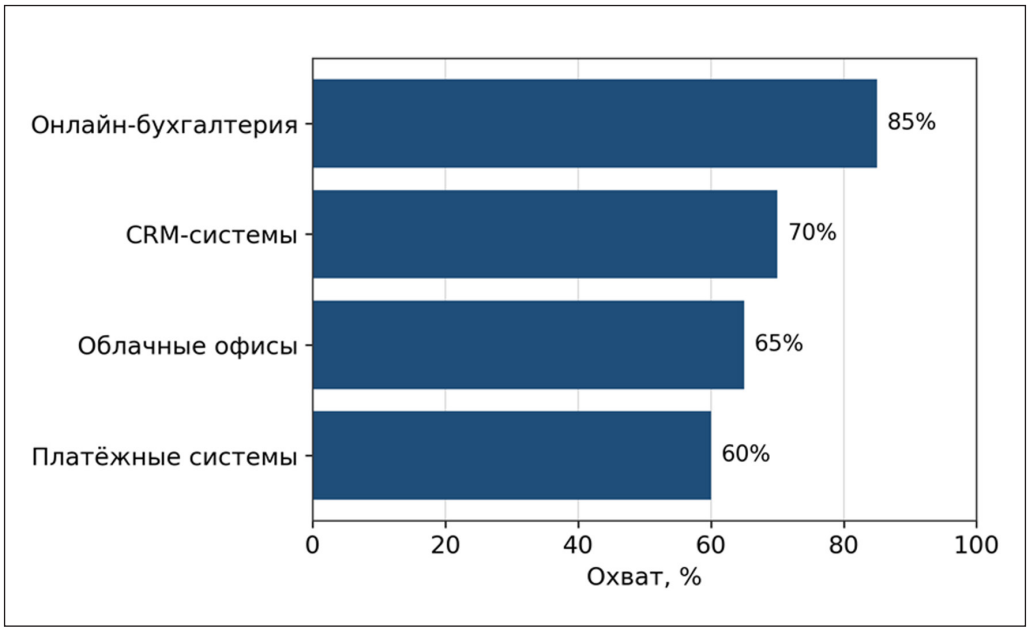


Рис. 2. Охват малого и среднего предпринимательства цифровыми инструментами по направлениям, 2024 г., единица измерения – % малого и среднего предпринимательства, использующих соответствующий инструмент
Составлена авторами по отраслевым опросным данным и на основе [1]

Текущий уровень цифровой зрелости малого бизнеса. К апрелю 2025 г. в России зарегистрировано 6,64 млн субъектов МСП – рекордный показатель с момента формирования единого реестра в 2016 г. [1]. Структура сектора остаётся неоднородной: 95,8% – микробизнес 6,38 млн, 3,5% – малые предприятия 234,7 тыс., 0,7% – средние 22,2 тыс. [1]. Цифровая трансформация охватывает этот сектор неравномерно: лишь 16% предприятий достигли высокого уровня цифровой зрелости, 72% – среднего уровня, 12% – находятся на начальной стадии [1].

Доля МСП, использующих хотя бы одно цифровое решение, выросла с 58% в 2022 г. до 67% в 2024 г. [6]. Динамика данного показателя в сопоставлении с уровнем киберзащищённости представлена на рисунке 1.

Среди наиболее востребованных инструментов – онлайн-бухгалтерия и системы налогового учёта 85% охвата, CRM-системы 70%, облачные офисные пакеты 65% и интегрированные платёжные системы 60% [1]. Структура охвата МСП цифровыми инструментами по отраслевым направлениям показана на рисунке 2.

Вместе с тем 70% предпринимателей признают цифровую трансформацию стратегической необходимостью, тогда как лишь 17% включили цифровые инициативы в стратегическое планирование [7]. Рынок программного обеспечения в России по итогам 2024 г. достиг 4,97 трлн руб., рост на 40%, а Реестр российского ПО к декабрю 2025 г. насчитывал 29 256 активных продуктов от 10 863 разработчиков [1]. При этом 41% малых предприятий перешли на отечественные решения с иностранных, однако 50% испытывают затруднения с выбором подходящего ПО в условиях информационной асимметрии рынка [6].

Далее проанализируем позитивные и негативные эффекты цифровизации МСП для экономической безопасности. Первый и наиболее измеримый канал воздействия цифровизации на экономическую безопасность – фискальный. Совокупные налоги и страховые взносы, уплаченные субъектами МСП в 2023 г., составили 9,15 трлн руб. – рост на 74,5% к уровню 2019 г. [9]. Динамика фискального эффекта цифровизации МСП представлена на рисунке 3.

Ключевым инструментом фискального эффекта стала автоматизированная система контроля АСК-НДС ФНС России: фиксируя транзакции в режиме реального времени, она последовательно сокращает число случаев уклонения и повышает собираемость косвенных налогов [12].

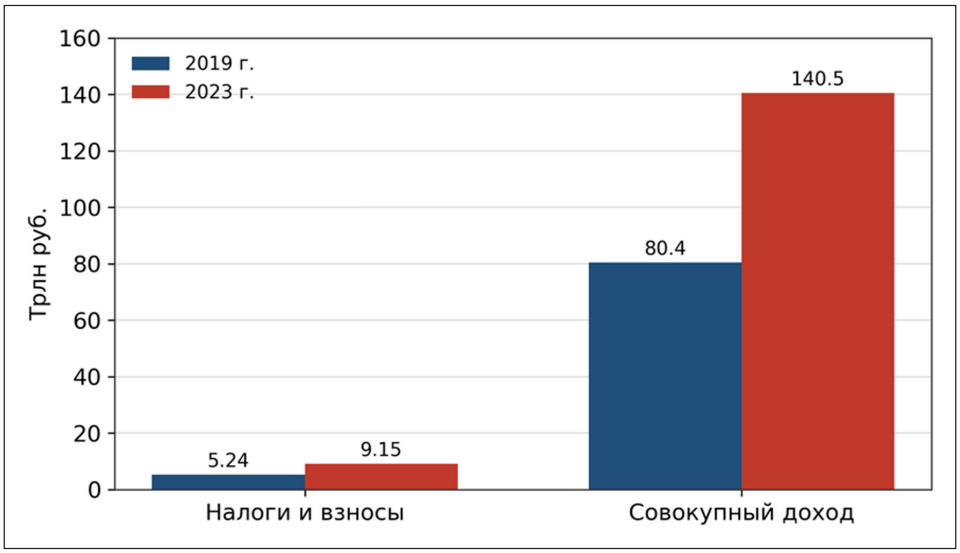


Рис. 3. Налоговые поступления и совокупный доход сектора малого и среднего предпринимательства, 2019 и 2023 гг., трлн руб. в текущих ценах
Составлена авторами как сравнение двух опорных точек и на основе [9]

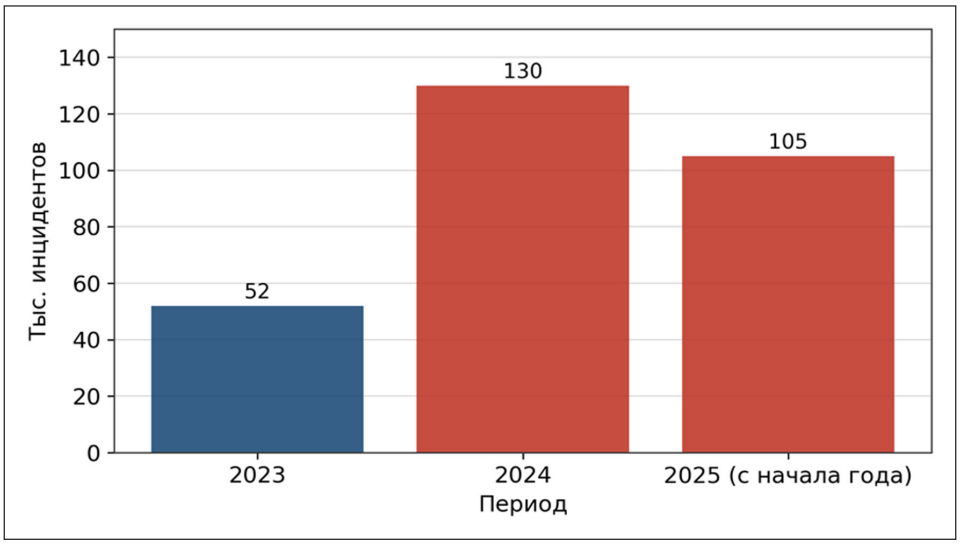


Рис. 4. Число зафиксированных кибератак на российский бизнес, 2023–2025 гг., тыс. зарегистрированных центром мониторинга инцидентов (данные 2025 г. приведены за часть года и сопоставимы с аналогичным периодом предыдущего года)
Составлена авторами на основе источника [11]

Второе направление – рост производительности труда и конкурентоспособности. Внедрение цифровых решений позволяет компаниям сокращать операционные издержки на 20–30% за счёт автоматизации рутинных операций [1]; 40% предприятий зафиксировали прирост клиентской базы, 30% – рост выручки после цифровой трансформации [1]. Согласно данным аналитического отчёта [1], внедрение ИИ-чат-ботов в обслуживании клиентов МСП снижает соответствующие расходы в среднем на 25–30%. Отмечаем, что приводимые в отраслевых источниках частные оценки точности ИИ-прогнозов рекламных кампаний существенно зависят от методики и выборки, поэтому в настоящей работе эти показатели как доказанные не используются.

Третье направление – технологический суверенитет и импортозамещение. Малый ИТ-бизнес занял роль ключевого субститута иностранных решений: объём государствен-

ной финансовой поддержки ИТ-компаний МСП в 2024 г. через механизм гарантий Корпорации МСП составил 24,7 млрд руб. (+12% к 2023 г.), а число получателей поддержки в сфере разработки программного обеспечения (ПО) выросло на 48% [10]. Цифровая платформа МСП.РФ за три года работы (2022–2025) зафиксировала более 12 млн обращений, объединив 1,5 млн пользователей-предпринимателей и аккумулировав более 2000 параметров их цифрового профиля [8].

Четвёртое направление – прозрачность деловой среды и снижение теневого оборота. Цифровизация операционных процессов МСП через онлайн-кассы, электронный документооборот и обязательную передачу данных в ФНС ведёт к формализации значительной части ранее теневых операций. Совокупный доход МСП за 2023 г. составил 140,5 трлн руб. – рост на 74,8% к 2019 г. [9], – что в сочетании с динамикой налоговых поступлений свидетельствует об опережающей легализации деловой активности по сравнению с ростом числа предприятий (+7,3% за тот же период).

Рассмотрим подробнее негативные эффекты цифровизации связанные с МСП. Первый – экспоненциальный рост кибератак – наиболее острая из них. По данным RED Security SOC, в 2024 г. число кибератак на российский бизнес достигло 130 тысяч инцидентов (+150% к 2023 г.); с начала 2025 г. зафиксировано более 105 тысяч атак (+46% к аналогичному периоду предыдущего года) [4]. Динамика кибератак приведена на рисунке 4.

Каждый пятый инцидент квалифицируется как критический – с потенциальными убытками, превышающими 1 млн руб. [4].

Малый бизнес оказывается в зоне повышенного риска сразу по двум причинам. С одной стороны, дефицит ресурсов не позволяет создать полноценную систему защиты: специализированными средствами кибербезопасности оснащены лишь 30% малых предприятий [1], при этом каждый четвёртый руководитель считает свой бизнес непривлекательным для злоумышленников [11]. С другой – МСП нередко выступают слабым звеном в цепочке атак на более защищённые корпоративные и государственные структуры. По данным Проекта «Кибердом», 34% российских МСП уже подверглись кибератакам; 12% потеряли чувствительные данные; 4% получили штрафы регуляторов за допущенные утечки [11].

Вторая угроза – региональное цифровое неравенство, консервирующее уязвимость периферийных экономик. В 11 субъектах РФ численность субъектов МСП в 2024 г. не восстановилась до уровня 2021 г. [13]. Предприятия в этих регионах лишены полноценного доступа к высокоскоростным каналам связи и квалифицированным ИТ-кадрам, что не только тормозит цифровизацию, но и делает их легко уязвимыми к атакам, требующим минимальной технической сложности.

Третья угроза – барьеры, блокирующие защитный потенциал цифровизации. Ограниченность бюджета в качестве главного барьера внедрения называют 55% малых предприятий (снижение с 63% в 2022 г. [6]); нехватку цифровых компетенций – 46% (ранее 54%) [6]. Медленная динамика преодоления этих барьеров в сочетании с быстро нарастающими угрозами кибербезопасности указывает на риск сохранения компетентностного разрыва в среднесрочной перспективе; более точный горизонт преодоления разрыва в рамках настоящего исследования не оценивается ввиду отсутствия равномерных временных рядов по всем ключевым показателям.

Сводная оценка эффективности цифровизации малого и среднего предпринимательства по ключевым критериям, 2019–2025 гг.

Критерий	Показатель	Значение
Фискальная отдача	Рост налоговых поступлений за 2019–2023 гг.	+74,5% (при росте числа МСП +7,3%)
Операционная эффективность	Снижение издержек / прирост клиентской базы	–20–30% / у 40% предприятий
Импортозамещение	Переход на отечественное ПО / господдержка	41% МСП / 24,7 млрд руб.
Кибербезопасностный дефицит	Разрыв между цифровизацией и защищённостью	67% vs 30% МСП

Примечание: составлена авторами на основе источника [1, 6, 9, 10, 11].

Оценка эффективности внедрения цифровых технологий в секторе МСП

Совокупный анализ эмпирических данных позволяет оценить эффективность цифровизации малого и среднего предпринимательства по четырём критериям, представленным в таблице.

Заключение

Проведённое исследование позволило дать оценку эффективности внедрения цифровых технологий в секторе малого и среднего предпринимательства России в 2022–2025 гг. К доказанным на основе официальных и отраслевых вторичных данных результатам относятся: рост налоговых поступлений сектора МСП на 74,5% за 2019–2023 гг. при росте числа МСП на 7,3%; расширение доли МСП, использующих хотя бы одно цифровое решение, с 58% в 2022 г. до 67% в 2024 г.; формирование отечественного ИТ-рынка при переходе 41% малых предприятий на отечественное ПО; сохраняющийся разрыв между уровнем цифровизации (67% МСП) и уровнем киберзащиты (30%). Приведённая выше двойственная характеристика влияния цифровой трансформации на экономическую безопасность рассматривается авторами как экспертная интерпретация вторичных данных, а не прямое доказательство причинной связи.

На уровне экспертных предложений (выходящих за рамки доказанных результатов) авторы считают целесообразным: (1) интегрировать обязательные требования базовой кибербезопасности в условия субсидий платформы МСП.РФ; (2) включить модуль кибергигиены в программы цифровой грамотности предпринимателей как обязательный элемент получения господдержки; (3) разработать дифференцированные региональные программы цифровой трансформации для субъектов РФ с инфраструктурными ограничениями. Реализация этих мер позволит конвертировать количественный рост цифровизации МСП в качественный прирост экономической безопасности страны.

Ограничения исследования. Работа основана исключительно на вторичных данных официальных ведомств (ФНС России, Корпорации МСП, Минцифры России, Росстата) и отраслевых аналитических отчётов; собственный репрезентативный опрос субъектов МСП авторами не проводился. Используемые источники имеют различную методологию сбора данных и выборку, что ограничивает сопоставимость показателей между собой. Выявленные связи между цифровизацией МСП и ростом налоговых поступлений являются корреляционными и не позволяют в рамках применённой методики доказать причинно-следственный характер этой связи; для её проверки требуются дальнейшие эконометрические исследования с контролем по внешним факторам (налоговые реформы, инфляция, структурные сдвиги в экономике). Приведённые отдельные оценки из рыночных отчётов (в том числе о точности ИИ-прогнозов, об интервале выравнивания компетентностного разрыва) приводятся в качестве контекста и не рассматриваются авторами как верифицированные результаты.

Библиографический список

1. Цифровизация малого бизнеса в России 2025: аналитический отчёт / ООО «Соваре» (Soware). Санкт-Петербург: Soware, 2025. 28 с. URL: https://soware.ru/soware-small-business-digitalization-in-russia-2025.pdf (дата обращения: 25.03.2026).

2. Новак А. В. МСП – основной источник роста экономики предложения в России // Инвестиционный портал Ленинградской области. 2025. 24 июня. URL: https://invest-lenobl.ru/ru/news/novak-dolja-msp-v-ekonomike-nekotoryh-regionov-rossii-prevysila-35/ (дата обращения: 25.03.2026).

3. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Рос. Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 25.03.2026).

4. Скромные бюджеты и высокие риски: проблемы кибербезопасности малого бизнеса // Российская газета. 2025. 15 дек. URL: https://rg.ru/2025/12/16/skromnye-biudzhety-i-vysokie-riski-problemy-kiberbezopasnosti-malogo-biznesa.html (дата обращения: 25.03.2026).

5. Мызрова К. А., Мявлина Н. Ж., Захарова Ю. Н., Заводцков А. С. Цифровые технологии как фактор устойчивого развития малого бизнеса // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 9. С. 2193–2210. DOI: 10.18334/ce.18.9.121528. EDN: URNKUH.

6. О развитии малого и среднего предпринимательства и цифровой трансформации сектора МСП: официальные материалы // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/malyy_biznes/ (дата обращения: 25.03.2026).

7. Паталаха В. В., Мисинева И. А. Цифровизация как инструмент повышения инвестиционной привлекательности малых предприятий // Бизнес и общество: электронный журнал. 2025. № 4 (48). URL: https://busines-society.ru/2025/4-48/68_patalakha.pdf (дата обращения: 25.03.2026).

8. Сервисами платформы МСП.РФ за три года предприниматели воспользовались 12 млн раз // Корпорация МСП. 2026. 26 февр. URL: https://corpmsp.ru/pres_slujba/news_msp/servisami_platformy_msp_rf_za_tri_goda_predprinimateli_vospolzovalis_12_mln_raz/ (дата обращения: 26.02.2026).

9. Налоговые поступления от субъектов малого и среднего предпринимательства: статистическая отчётность // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (дата обращения: 25.03.2026).

10. Почти 25 млрд рублей получил малый и средний ИТ-бизнес в 2024 году с помощью господдержки // Корпорация МСП. 2025. 27 февр. URL: https://corpmsp.ru/pres_slujba/news_msp/pochti_25_mlrd_rubley_poluchil_malyy_i_sredniy_it_biznes_v_2024_godu_s_pomoshchyu_gospodderzhki/ (дата обращения: 26.02.2025).

11. Отчёт о кибератаках на российский бизнес в 2024–2025 гг. / RED Security SOC. Москва: RED Security, 2025. URL: https://redsecurity.ru/news/red-security-soc-khakery-usilili-davlenie-na-kriticheskuyu-informatsionnuyu-infrastrukturu-rossii (дата обращения: 25.03.2026).

12. Автоматизированная система контроля НДС (АСК-НДС) // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/desk_audits/ (дата обращения: 25.03.2026).

13. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: региональная статистика // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. URL: https://rmsp.nalog.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).

14. На цифровой платформе МСП.РФ предпринимателям доступно отечественное ПО со скидкой 50% // МСП.РФ. 2024. URL: https://мсп.рф/services/it-products/ (дата обращения: 25.03.2026).

15. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации»: отчёт об исполнении в 2024 году // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/ (дата обращения: 25.03.2026).

УДК 334.01

CC BY 4.0

Родионова С. Н. ORCID ID 0000-0001-7049-5895
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, Россия,
e-mail: rodionova_sn@mail.ru

Шишкина Н. П. ORCID ID 0009-0008-4235-310X
Читинский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», Чита, Россия

ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ключевые слова: бизнес-экосистема, платформенная экономика, технологическое развитие, цифровая платформа, сетевые эффекты, цифровая трансформация, цифровой суверенитет, цифровая инфраструктура.

В статье рассматривается трансформация российской модели предпринимательства в сторону экосистемного подхода на фоне цифровизации и санкционных ограничений. Цель работы – структурно-функциональный анализ ключевых бизнес-экосистем РФ (Яндекс, Сбер, VK, МТС, Ozon, Wildberries, Т-Банк) с классификацией игроков, оценкой проблем развития и разработкой сценариев эволюции. На основе системного, институционального и сравнительного методов исследования выявлены системные противоречия: монополизация рынков, риски технологического суверенитета, кадровый дисбаланс и конфликт интересов при кросс-субсидировании. Предложены три сценария развития (олигополистическая консолидация, регуляторная фрагментация, государственный оркестратор) и меры по стимулированию интероперабельности, разделению финансовых и нефинансовых рисков, а также защите прав малого бизнеса. Автор приходит к выводу, что будущее экосистем зависит от поиска баланса между бесшовностью сервисов и принципами рыночной нейтральности.

Rodionova S. N. ORCID ID 0000-0001-7049-5895
MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia,
e-mail: rodionova_sn@mail.ru

Shishkina N. P. ORCID ID 0009-0008-4235-310X
Chita Branch of Baikal State University, Chita, Russia

FEATURES AND TRENDS OF BUSINESS ECOSYSTEM DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

Keywords: business ecosystem, platform economy, technological development, digital platform, network effects, digital transformation, digital sovereignty, digital infrastructure.

The article examines the transformation of the Russian business model towards an ecosystem approach against the background of digitalization and sanctions restrictions. The purpose of the work is a structural and functional analysis of the key business ecosystems of the Russian Federation (Yandex, Sberbank, VK, MTS, Ozon, Wildberries, T-Bank) with the classification of players, assessment of development problems and development of evolution scenarios. Based on systemic, institutional and comparative research methods, systemic contradictions have been identified: monopolization of markets, risks of technological sovereignty, personnel imbalance and conflict of interests in cross-subsidization. Three development scenarios are proposed (oligopolistic consolidation, regulatory fragmentation, state orchestrator) and measures to stimulate interoperability, separate financial and non-financial risks, and protect the rights of small businesses. The author concludes that the future of ecosystems depends on finding a balance between seamless services and the principles of market neutrality.

Введение

Трансформация модели современного предпринимательства все чаще описывается через призму экосистемного подхода, концептуально восходящего к работам Дж. Ф. Мура. В отличие от традиционной отраслевой конкуренции, бизнес-экосистема представляет собой динамичную коэволюционирующую общность, в рамках которой разнородные, но взаимодополняющие экономические агенты совместно создают ценность, превышающую сумму индивиду-

альных вкладов. Для Российской Федерации 2020-е годы стали периодом стремительного формирования национальных экосистемных контуров, что обусловлено как глобальным трендом цифровизации, так и специфическими последствиями геополитического давления и ухода зарубежных технологических компаний.

Актуальность углубленного изучения российских бизнес-экосистем неуклонно возрастает по нескольким причинам. Во-первых, в условиях внешних санкционных ограничений и курса на технологический суверенитет именно крупные национальные экосистемы берут на себя функцию импортозамещения критических цифровых сервисов – от облачных вычислений до платежных инструментов, замещая ушедшие западные платформы. Во-вторых, стремительная экспансия экосистем в смежные отрасли порождает нетривиальные регуляторные вызовы: размываются границы между финансовым, телекоммуникационным и ритейл-секторами, в связи с чем традиционные механизмы антимонопольного и пруденциального контроля теряют эффективность. В-третьих, концентрация колоссальных массивов пользовательских данных в руках нескольких операторов актуализирует проблематику цифрового профилирования, приватности и рыночной власти платформ, что требует выработки новых правовых и этических рамок. Таким образом, анализ становления экосистемной модели в РФ – это не только теоретическая задача, но и острая практическая необходимость для формирования взвешенной экономической политики.

Цель исследования заключается в проведении структурно-функционального анализа феномена бизнес-экосистем в РФ, классификации действующих игроков, оценке ключевых проблем их развития и разработке сценариев дальнейшей эволюции в условиях ограниченной открытости рынков.

Материал и методы исследования

Теоретико-методологическую основу проведенного исследования составили:

Системный подход, которые использовался для моделирования цифровой экосистемы как сложной адаптивной системы, состоящей из взаимосвязанных уровней (технологического, платформенного, сервисного, пользовательского) и характеризующейся эмерджентными свойствами (сетевые эффекты, эффект масштаба).

Институциональный анализ, применяемый для оценки влияния внешней регуляторной среды (антимонопольное регулирование, законодательство о персональных данных, политика импортозамещения) на стратегии развития экосистем.

Сравнительно-сопоставительный метод – для выявления общих закономерностей и специфических черт российских экосистем в сопоставлении друг с другом.

Метод кейс-стади использовался для детального изучения траекторий развития каждой из выделенных экосистем (Яндекс, Сбер, VK, Ozon, Wildberries, Т-Банк) с акцентом на ядро, механизмы расширения и ключевые компетенции.

Инструментарием анализа выступал анализ вторичных данных, т.е. обработка открытых отчетностей компаний, данных рейтинговых агентств, материалов ФАС, статистических сборников Росстата и аналитических докладов профильных организаций.

В работе также использовался контент-анализ, базирующийся на изучении публичных стратегий, интервью топ-менеджеров, регуляторных документов и экспертных публикаций для выстраивания логики развития экосистем.

Для оценки современного состояния экосистем РФ был взят период 2024-2025 годы, позволяющий зафиксировать сложившиеся контуры экосистем и эффекты санкционных ограничений.

В качестве источников информации для проведения исследования использовались первичные источники (годовые отчеты и презентации для инвесторов компаний-экосистем, официальные сайты и пресс-релизы), регуляторные и статистические источники (данные ФАС России, Росстата, Министерства цифрового развития, отчеты ЦБ РФ по развитию финансовых технологий), обзоры аналитических и рейтинговых агентств, научные и экспертные публикации, а также медиа-источники.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция «экосистемы», заимствованная из биологии, была адаптирована для экономического контекста в работах Дж. Мура, который ввел термин «бизнес-экосистема».

В современной экономической литературе бизнес-экосистема трактуется как выровненная структура, состоящая из центральной фирмы (оркестратора), платформенного

ядра и сети комплементоров – независимых поставщиков товаров, услуг и технологических модулей, разделяющих общие стандарты и архитектуру ценности [1].

Цифровая экосистема – это сложная, открытая или полузакрытая, саморегулирующаяся сеть независимых, но взаимосвязанных организаций и пользователей (как поставщиков, так и потребителей), объединенных вокруг единой цифровой платформы (или набора платформ) и разделяющих общие стандарты, протоколы и ценности, целью которой является ко-создание и обмен ценностью для всех участников.

Ключевыми атрибутами экосистемы выступают: модульность предложения, позволяющая комбинировать продукты без роста трансакционных издержек; многосторонние сетевые эффекты; и общая идентичность, поддерживаемая цифровой средой [2].

Применительно к российским реалиям может быть предложена следующая классификация бизнес-экосистем:

1. По генезису центрального актива:

Финансово-центрированные экосистемы – эволюционировавшие из банковского бизнеса (Сбер, Т-Банк);

Технологически-центрированные (ИТ-платформы) – выросшие из поисковых систем, социальных сетей или телекома (Яндекс, VK, МТС);

Логистико-маркетплейсовые – сформировавшиеся вокруг физической инфраструктуры доставки и e-commerce (Ozon, Wildberries).

2. По архитектуре управления:

Иерархические (интегрированные) – с высоким уровнем контроля оркестратора над активами (Сбер, МТС);

Платформенно-партнерские – где оркестратор задает правила и API, но производство услуг распределено (Яндекс Маркет, VK Mini Apps).

3. По масштабу проникновения:

Национальные супер-экосистемы (ежедневный охват более 50 млн пользователей);

Нишевые экосистемы (специализированные сервисы в сфере здоровья, недвижимости, агротеха) [3].

Формирование цифровых экосистем в России происходило в специфических условиях, определяемых рядом факторов.

Высокий уровень проникновения интернета и мобильной связи. Россия является одним из крупнейших интернет-рынков мира с высокой долей смартфонизированного населения, что создает обширную пользовательскую базу [4].

Макроэкономическая и регуляторная среда. Относительная молодость и динамичность рынка по сравнению с развитыми странами, а также особенности регулирования (в т.ч. политика импортозамещения) создали «окно возможностей» для местных игроков.

Санкционное давление и курс на цифровой суверенитет. Ограничения доступа к иностранным технологиям и капиталу стимулировали развитие отечественных решений и стремление к созданию замкнутых, самодостаточных сред.

Активная роль государства. Национальный проект «Экономика данных», развитие Единой биометрической системы, системы быстрых платежей (СБП) и инфраструктуры «Госуслуг» создали критически важную общегосударственную цифровую инфраструктуру, которую частные экосистемы могут интегрировать в свои сервисы [5].

На российском рынке сформировалось несколько доминирующих экосистем, каждая из которых демонстрирует уникальную траекторию развития.

В анализ включены крупнейшие частные и государственные цифровые экосистемы России, соответствующие следующим критериям:

1. наличие цифровой платформы как технологического ядра, обеспечивающего взаимодействие множества пользователей и партнеров;

2. присутствие не менее трех различных сервисных направлений за пределами основного бизнеса (например, финансы, e-commerce, медиа, логистика, образование, здоровье);

3. аудитория – не менее 10 млн активных пользователей в месяц (для B2C-экосистем) или значительное присутствие в корпоративном секторе (для B2B);

4. публичность стратегии и наличие достаточной открытой информации для анализа.

На основании этих критериев отобраны: Яндекс, Сбер, VK (Mail.ru Group), МТС, Ozon, Wildberries, Т-Банк, а также государственный портал «Госуслуги» как уникальный пример G2C/G2B-экосистемы.

Сравнительный анализ проводится по следующей матрице параметров: ядро экосистемы, ключевые сервисные направления, технологический стек, модель монетизации, масштаб аудитории, регуляторная нагрузка.

Представленные результаты сравнительного анализа не претендуют на абсолют-

ную методологическую полноту, поскольку в ходе его проведения были приняты некоторые ограничения исследования:

Неполнота данных, т.е. часть финансовых и операционных показателей экосистем не раскрывается в достаточной детализации (особенно по новым, непрофильным направлениям), что ограничивает возможности точной количественной оценки вклада отдельных сервисов.

Сложность оценки сетевых эффектов, что проявляется в сложности прямого измерения перекрестных сетевых эффектов между сервисами внутри экосистемы из-за отсутствия универсальной методики и данных на уровне индивидуальных пользовательских траекторий.

Динамичность объекта, что подразумевает постоянную трансформацию цифровых экосистем, что делает фиксацию «среза» достаточно условной.

Регуляторная неопределенность. Изменчивость антимонопольной и налоговой политики в отношении цифровых платформ создают риск того, что выводы о текущем состоянии могут потерять актуальность в среднесрочной перспективе.

Сбер. Наиболее диверсифицированная финансово-технологическая экосистема, развивающаяся вокруг якорного банка. Отличительная особенность – жесткая иерархическая интеграция нефинансовых сервисов: электронная коммерция (Мегамаркет), такси и доставка (Купер), медицина (СберЗдоровье), развлечения (Okko, Союзмультфильм) и девелопмент. Ключевой механизм удержания – подписка «СберПрайм», объединяющая финансовые привилегии с доступом к небанковским сервисам. Эффект масштаба достигается за счет физического присутствия (отделения как точки контакта) и массива данных о транзакционном поведении граждан [6].

Яндекс. Эталонный пример платформенной модели с глубокими технологическими компетенциями. Ядром выступает поисковая система и логистическая инфраструктура (Яндекс Go, Маркет, Лавка, Еда). После раздела активов в 2022–2024 годах российский Яндекс сфокусировался на развитии AI-сервисов (YaGPT) и беспилотных технологиях. Структурная особенность – меньшая по сравнению со Сбером вертикальная интеграция, большая ставка на алгоритмическое управление децентрализованными сетями исполнителей (таксопарки, курьеры) и развитие облачной платформы Yandex Cloud как B2B-фундамента [7].

VK (бывшая Mail.ru Group). Экосистема, сфокусированная на контенте, коммуникациях и образовании. Включает социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники), почту, мессенджеры, VK Видео, VK Музыку и образовательные сервисы (Skillbox, Учи.ру). Слабее представлена в сфере повседневных услуг, однако компенсирует это глубочайшим проникновением в пользовательский социальный граф. Основной актив – рекламная и рекомендательная технологическая платформа [8].

МТС. Экосистема, выросшая из телекомоператора, который осуществил масштабную трансформацию в цифровую структуру. Экосистема включает пять ключевых направлений: Финтех (МТС-Банк, «Система Капитал», «Факторин»), Медиа и Funtech (онлайн-кинотеатр Kion, киностудия Kion Film, «МТС Музыка», сервис «Строки», сеть концертных площадок и собственный лейбл), IT-сервисы (МТС Web Services, MWS), AdTech (рекламный бизнес МТС), Кикшеринг (сервис аренды самокатов «МТС Юрент»). Технологический фокус экосистемы строится вокруг трех ключевых трендов – искусственного интеллекта, облачных технологий и платформенных решений. МТС также является пионером в области импортозамещения телеком-инфраструктуры [9].

Ozon. Экосистема Ozon эволюционировала из классического маркетплейса в многоуровневую логистико-финансовую платформу, сохраняя при этом доминанту электронной коммерции. Ядром выступает торговая площадка с развитой системой фулфилмента и последней мили, дополненная собственной банковской инфраструктурой (Ozon Банк, Ozon Карта, сервис «Долями»). Структурная особенность заключается в интеграции финансовых инструментов непосредственно в клиентский путь покупки: кредитование, рассрочка и кешбэк-механики встроены в интерфейс маркетплейса, снижая трение транзакций. Кроме того, экосистема активно развивает направление Ozon Travel, Ozon Fresh и цифровой контент. Рост обеспечивается масштабированием региональной логистической сети и экспансией в сегмент частотных покупок (e-grocery). При этом уровень вертикальной интеграции активов остается умеренным: компания преимущественно выступает инфраструктурным оператором, предоставляя доступ не-

зависимым продавцам к стандартизированным сервисам [10].

Wildberries. Wildberries представляет собой крупнейшую по объему оборота экосистему в сегменте онлайн-ритейла России. Отличительная черта – экстенсивный рост на основе сверхплотной сети пунктов выдачи заказов и сортировочных центров, формирующих физический каркас присутствия бренда в шаговой доступности для потребителя. Параллельно развивается сегмент финансовых сервисов (Wildberries Банк, WB Кошелек). Экосистемная стратегия компании опирается на глубокую алгоритмизацию цепочек поставок и модель «ультра-быстрой» доставки, однако, в отличие от ряда конкурентов, Wildberries менее диверсифицирована в сегменты развлечений и образования, концентрируя ресурсы на масштабировании товарной платформы и сопутствующих логистических сервисах [11].

Т-Банк. Экосистема Т-Банка исторически возникла как полностью цифровой финтех-проект и последовательно трансформируется в лайфстайл-суперэкосистему, не имеющую физических отделений. Центральным звеном выступает кредитная организация с развитой технологической платформой, обеспечивающая эмиссию и обслуживание счетов, инвестиции, страхование и эквайринг. Вокруг банковского ядра надстраиваются нефинансовые сервисы под единым брендом: виртуальный мобильный оператор (Т-Мобайл), сервис путешествий, бронирования билетов и отелей, подписка на развлечения и образовательные продукты. Принципиальная особенность архитектуры – ориентация на AI-персонализацию всех клиентских взаимодействий и модель «супераппа», в котором финансовые и бытовые услуги объединены бесшовным интерфейсом [12].

Обобщая изложенной, можно представить итоговую сравнительную таблицу российских экосистем (таблица).

Государство в России выступает не только как регулятор, но и как активный создатель экосистемных решений. Портал «Госуслуги» трансформировался из информационного ресурса в масштабную экосистему G2C и G2B. На платформе доступны не только государственные услуги (получение паспорта, запись к врачу, подача налоговой декларации), но и коммерческие сервисы (оплата штрафов, парковок, услуги банков). Интеграция с Единой биометрической системой и СБП делает «Госуслуги» ключевым элементом национальной цифровой инфраструктуры, с которой вынуждены взаимодействовать частные экосистемы [3].

Несмотря на агрессивный рост, отечественные бизнес-экосистемы сталкиваются с рядом системных противоречий, снижающих их эффективность и создающих риски для экономической среды в целом.

1. Принудительное «связывание» и монополизация рынков. Создание замкнутых контуров обслуживания приводит к злоупотреблению доминирующим положением. Внедрение практики безальтернативной аутентификации через экосистемный ID, навязывание кредитных продуктов при заказе товаров и запрет на размещение конкурирующих сервисов на подконтрольных платформах подавляют рыночную конкуренцию. Формируется феномен «экосистемного феодализма», когда переход клиента к конкуренту сопряжен с потерей накопленных баллов лояльности и неудобством переноса данных.

2. Риски технологического суверенитета и комплаенса. Основные экосистемы РФ зависят от импортозамещения критического программного обеспечения и оборудования. Перенос данных между сегментами экосистемы порождает высокий риск «единой точки отказа» при кибератаках. Кроме того, концентрация биометрических, медицинских и финансовых сведений в рамках одной группы компаний создает серьезные вызовы для защиты приватности, требуя внедрения сложных архитектур согласий.

3. Конфликт интересов и кросс-субсидирование. Финансово-центрированные экосистемы склонны использовать капитал, привлеченный от вкладчиков (в том числе застрахованные депозиты), для инвестиций в высокорискованные небанковские активы (таксопарки, e-grocery). Это создает угрозы финансовой стабильности, так как убытки венчурных направлений могут покрываться за счет основной кредитной организации, искажая мотивацию менеджмента и требуя ужесточения банковского надзора.

4. Кадровый голод и «выжигание» партнеров. Экспансия экосистем на рынок труда (логистика, IT) приводит к дефициту кадров в традиционной экономике. Мелкий и средний бизнес, попадая в орбиту маркетплейсов, сталкивается с диктатом комиссионных ставок и утратой прямого контакта с потребителем, превращаясь в обезличенного поставщика без собственного рыночного суверенитета [13, 14].

Сравнительная характеристика российских экосистем

Экосистемы/ критерий сравнения	Ядро экосистемы	Ключевые сервисы	Целевая аудитория	Степень диверсификации	Наличие финансового блока	Государственная интеграция	Риски данных	Признаки рыночной власти
Яндекс	Поисковая система, реклама, геосервисы	Мобильность (Яндекс Go), геосервисы, ИИ-ассистенты, поиск, контент (Кинопоиск, Музыка, Дзен)	Массовая интернет-аудитория, пользователи сервисов	Высокая. Лидер в 5 из 18 вертикалей	Развивается (например, Яндекс.Деньги)	Средняя (интеграция с госуслугами, участие в нацпроектах)	Высокие (данные поиска, геолокации, покупок, личные данные)	Доминирование в поиске, мобильности и информационных сервисах
Сбер	Универсальный банк и финансовые сервисы	Финансы, здоровье, недвижимость, развлечения, образование, логистика	Широкая B2C и B2B аудитория	Высокая. Лидер в 8 из 18 вертикалей	Центральное ядро (Сбербанк)	Высокая (системообразующий банк, госконтракты)	Высокие (огромный массив финансовых и персональных данных пользователей)	Доминирование в финансовом секторе, лидер по числу вертикалей
VK	Социальные сети (ВКонтакте, Одноклассники)	Соцсети, развлечения (VK Музыка, Видео), облачные сервисы, реклама	Пользователи соцсетей и других сервисов	Средняя. Присутствие в 3–4 из 18 вертикалей	Отсутствует	Средняя (популярная платформа, используется для гос. коммуникации)	Высокие (огромный массив пользовательских данных из соцсетей)	Доминирование в коммуникациях
МТС	Телеком-оператор (мобильная связь, интернет)	Связь, IT-решения (облака, кибербезопасность), финансы (МТС Банк)	Абоненты мобильной связи и пользователи цифровых сервисов	Средняя. Присутствие в 3–4 из 18 вертикалей	Присутствует (МТС Банк)	Средняя (телеком-оператор, участие в гос. программах)	Высокие (данные о местоположении, звонках, интернет-активности)	Сильные позиции в телекоме и IT-решениях
Ozon	Мультикатегорийный маркетплейс (e-commerce)	E-commerce, финтех (Ozon Банк), логистика (Ozon Logistics), экспресс-доставка (Ozon Express), тревел-сервисы (Ozon Travel)	Покупатели и продавцы	Высокая. Активно расширяется в финтех, логистику, тревел, экспресс-доставку	Присутствует (Ozon Банк)	Средняя. Проходит редомициляцию (смену юрисдикции) в Россию. Ozon Банк включен в реестр значимых на рынке платежных услуг	Высокие (данные о покупках, платежах, геолокации, предпочтениях миллионов пользователей)	Второй крупнейший игрок e-commerce. Признан ФАС доминирующим игроком
Wildberries	Маркетплейс (электронная коммерция)	E-commerce, финансовые услуги (WB Банк), реклама, логистика, туризм (приобретение туроператора Fun & Sun), продажа автомобилей и новостроек	Покупатели и продавцы	Высокая. Выходит в финансы, туризм, рекламу, продажу автомобилей и недвижимости	Присутствует (WB Банк). Развивает кредитные продукты и банковские карты	Средняя. Компания трансформируется в гибридную финансово-торговую платформу с государственной инфраструктурой	Высокие (огромный массив данных о покупках, поведении, платежах, а также данные продавцов)	Крупнейший игрок e-commerce. Признан ФАС доминирующим игроком
Т-Банк	Онлайн-банк	Финансовые сервисы, ритейл (интеграция с партнерами)	Клиенты онлайн-банка	Низкая. Присутствие в 1–2 из 18 вертикалей	Центральное ядро (Т-Банк)	Низкая (частный банк)	Высокие (финансовые и персональные данные)	Сильные позиции в онлайн-банкинге

Примечание: составлено авторами по результатам исследования.

На основе анализа траекторий экосистемных субъектов можно сформулировать три вероятных сценария развития российских бизнес-экосистем:

1. Сценарий «Олигополистическая консолидация» (базовый). Произойдет дальнейшая концентрация рынка вокруг 3–4 супер-экосистем (Сбер, Яндекс, VK/Т-Банк). Границы между ними стабилизируются в формате негласного раздела рынков: ритейл, медицина, транспорт, финтех. Ключевым фронтом конкурентной борьбы станут технологии искусственного интеллекта, встроенные в голосовые ассистенты и роботизированные сервисы доставки [15].

2. Сценарий «Регуляторная фрагментация». Усиление антимонопольного законодательства по китайской модели (ограничение доли перекрестных владений, запрет на использование депозитной базы для нефинансовых поглощений) принудительно разделит экосистемы на инфраструктурный и сервисный бизнес. Это создаст окно возможностей для нишевых платформ.

3. Сценарий «Государственный оркестратор». Вероятно появление национальной цифровой экосистемы на базе портала Госуслуг (ЕСИА), которая возьмет на себя функции доверенной идентификации и агрегации государственных и коммерческих услуг, становясь прямым конкурентом частных экосистем в части цифрового профиля гражданина.

Для обеспечения сбалансированного роста бизнес-экосистем и предотвращения их деградации в закрытые монополии предлагается следующий комплекс мер:

1. Внедрение про-конкурентного регулирования (принцип интероперабельности). Для этого необходим закон, обязывающий крупные экосистемы открывать API для бесшовного переноса пользовательских данных (цифровой багаж, история покупок) к конкурентам. Это устранит искусственные барьеры переключения и восстановит суверенитет потребителя.

2. Разделение рисков финансового и нефинансового бизнеса. Ужесточение пруденциального надзора Банка России за инвестициями системно значимых банков в экосистемные дочерние общества. Введение жестких лимитов на иммобилизацию капитала и повышенных резервных требований по венчурным активам экосистем.

3. Стимулирование государственно-частного партнерства в критической инфраструктуре. Экосистемные лидеры должны быть вовлечены в развитие импортонезависимых облачных платформ и вычислительных мощностей, получая преференции в обмен на отказ от монопольного использования созданной инфраструктуры.

4. Правовой статус «цифрового партнера». Разработка стандарта защиты прав поставщиков маркетплейсов, исключающего произвольное изменение комиссий и блокировку аккаунтов без объяснения причин, что позволит сохранить слой малых предпринимателей как независимый экономический класс.

Заключение

Бизнес-экосистемы в Российской Федерации стали доминирующей формой организации цифровой экономики, заместив ушедшие западные платформы и предложив потребителю комплексный бесшовный сервис. Однако их развитие сопряжено с фундаментальной дилеммой: безудержная экспансия и замыкание данных внутри контуров создает угрозу рыночной конкуренции и макроэкономической стабильности. Будущее российских экосистем лежит в плоскости поиска компромисса между архитектурой «единого окна» и принципом сетевой нейтральности, что требует тонкой настройки регуляторных механизмов, основанных на стимулировании интероперабельности и защите прав всех участников экосистемного взаимодействия.

Библиографический список

1. Зинина О. В., Родионова С. Н. Электронная коммерция в России: основные тренды ведущих маркетплейсов, перспективы развития // Естественные и технические науки. 2026. № 4(215). С. 202-204.

2. Маркова В. Д. Цифровая экономика: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2024. 184 с.

3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12, № 3. С. 242-251.

4. Пространственное развитие экономики России: теория, анализ, моделирование / Е. В. Алешина, Э. С. Алпатова, Н. И. Быканова и др. Самара: Поволжская научная корпорация, 2026. 306 с.

5. Родионова С. Н. Экосистемы в цифровой экономике: теоретико-концептуальные основы и особенности развития в Российской Федерации // Экономическое развитие России: стратегии цифровой трансформации и технологического суверенитета: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 21–24 октября 2025 года. Том 4. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2025. С. 210-216.

6. Анализ экосистемы Сбера: Возможности и риски. [Электронный ресурс]. https://mosregdata.ru/article/sber-ecosystem-analysis (дата обращения: 16.05.2026).

7. Экосистема Яндекса. [Электронный ресурс]. https://ecomhub.ru/yandex-ecosystem-2026-search-marketplace-food-delivery-mobility-fintech-advertising-cloud-ai-alisa-yandex-go/ (дата обращения: 16.05.2026).

8. Главные итоги VK за девять месяцев 2025 года. [Электронный ресурс]. https://corp.vkcdn.ru/media/2025/11/20/rus_press_release_9m_2025_TbyT9Eo.pdf (дата обращения: 16.05.2026).

9. Экосистема МТС: векторы и результаты развития. [Электронный ресурс]. https://ar2023.mts.ru/wp-content/uploads/2024/08/mts-ar2023-rus-ch2.pdf (дата обращения: 16.05.2026).

10. Озон: от маркетплейса к экосистеме. Анализ текущего положения и потенциала компании после редомициляции. [Электронный ресурс]. https://goinvest.ru/blog/analytics/ozon-ot-marketplejsa-k-ekosisteme/ (дата обращения: 16.05.2026).

11. Татьяна Ким: «Нам важнее не «одно волшебное изменение», а постоянный диалог». [Электронный ресурс]. https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2025/05/27/1112901-tatyana-kim-nam-vazhnee-ne-odno-izmenenie-a-postoyannii-dialog (дата обращения: 16.05.2026).

12. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024-2025. [Электронный ресурс]. https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif?ysclid=mp809bxi4g724946017 (дата обращения: 16.05.2026).

13. Анализ цифровых экосистем России: вызовы и тренды. [Электронный ресурс]. https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Fin_Surfer/89a5be2a-2071-4740-9f91-cdde56ab39d9/?author=profile (дата обращения: 16.05.2026).

14. Топ-5 трендов на рынке российских цифровых экосистем. [Электронный ресурс]. https://www.cnews.ru/reviews/karta_rossijskih_tsifrovyh_ekosistem_2026/articles/top-5_trendov_na_rynke_rossijskih (дата обращения: 16.05.2026).

15. Цифровые экосистемы в России. [Электронный ресурс]. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровые_экосистемы_в_России (дата обращения: 16.05.2026).

УДК 330.101

CC BY 4.0

Толстобоков О. Н. ORCID ID 0000-0002-2068-5794
ФГОБУ ВО «Московский технический университет связи и информатики», Москва, Россия, e-mail: tolstobokov@yandex.ru

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ

Ключевые слова: технологическая основа, нацпроект, промышленная политика, технологический суверенитет, неоиндустриализация, институциональные ловушки, неоиндустриализация, инновации.

Статья посвящена разарботке и анализу концепциии нового национального проекта, связанного с выбором технологической основы современной промышленности России, анонсированного в контексте задач технологического суверенитета и неоиндустриализации. Цель исследования – провести структурно-содержательный анализ ключевых параметров проекта, оценить его потенциальную эффективность и социальную значимость с учетом институциональнального контекста российской промышленной политики и выявить системные риски его реализации. В связи с социализацией современных экономик возникает необходимость в реализации социально-индустриальных проектов, а именно перплетения социальных и экономических процессов на различных уровнях анализа экономики. Методология исследования включает сравнительный анализ с предшествующими национальными проектами, институциональный анализ дикларируемых механизмов, социальную направленность проектов неоиндустриализации, а также оценку соответствия заявленных целей имеющимся ресурсам и управленческим практикам. Новизна указанного исследования заключается в разработке и оценке данного проекта для решения задач государственной политики неоиндустриализации с учетом социально-экономических параметров анализа. Результаты исследования показывают, что несмотря на амбициозные цели по формированию полных циклов производства в критических отраслях, успех проекта будет определяться способностью преодолеть укоренившиеся «институциональные ловушки» – рентоориентированное поведение, имитационную институционализацию и административно-командную вертикаль координации с учетом социальной компоненты. Автором сделан вывод о необходимости кардинального пересмотра системы управления и оценки результатов проекта в сторону создания конкурентной среды и стимулирования спроса со стороны реального сектора экономики. Автором использован институциональный, политэкономический, эволюционный и системный методы исследования.

Tolstobokov O. N. ORCID ID 0000-0002-2068-5794
Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia, e-mail: tolstobokov@yandex.ru

DESIGNING A STATE POLICY FOR NEOINDUSTRIALIZATION

Keywords: technological foundation, national project, industrial policy, technological sovereignty, neo-industrialization, institutional traps, neo-industrialization, innovation.

This article explores the development and analysis of a concept for a new national project focused on the selection of a technological foundation for modern Russian industry, announced in the context of technological sovereignty and neo-industrialization. The objective of this study is to conduct a structural and substantive analysis of the project's key parameters, assess its potential effectiveness and social significance, taking into account the institutional context of Russian industrial policy, and identify systemic risks associated with its implementation. The socialization of modern economies necessitates the implementation of socio-industrial projects, specifically the interweaving of social and economic processes at various levels of economic analysis. The research methodology includes a comparative analysis with previous national projects, an institutional analysis of the declared mechanisms, the social focus of neo-industrialization projects, and an assessment of the alignment of the stated goals with available resources and management practices. The novelty of this study lies in the development and evaluation of this project for addressing the challenges of state neo-industrialization policy, taking into account the socio-economic parameters of the analysis. The study's results demonstrate that despite ambitious goals to establish full production cycles in critical sectors, the project's success will be determined by the ability to overcome entrenched "institutional traps"—rent-seeking behavior, imitation institutionalization, and the administrative-command hierarchy of coordination, taking into account the social component. The author concludes that a fundamental overhaul of the project's management and performance evaluation system is necessary, focusing on creating a competitive environment and stimulating demand from the real economy. The author utilized institutional, political economy, evolutionary, and systemic research methods.

Введение

В условиях беспрецедентного внешнего давления и технологических ограничений российская экономика столкнулась с вызовом ускоренного формирования собственного технологического потенциала. Концепция национального проекта «Технологическая основа неоиндустриальной экономики», представленная в 2024 году, позиционируется как ответ на этот вызов и ключевой инструмент достижения технологического суверенитета. Проект направлен на создание в России к 2030 году полных циклов разработки и производства продукции в критически важных отраслях: авиастроение, радиоэлектроника, станкостроение, автомобилестроение, морское судостроение, медицинское приборостроение и др.

Актуальность исследования обусловлена стратегической важностью проекта и значительным объемом планируемых ресурсов. Однако исторический опыт реализации масштабных государственных программ в России (национальные проекты, госпрограммы) демонстрирует устойчивое воспроизводство системных проблем. Таким образом, необходима ранняя научная экспертиза концепции, позволяющая выделить ее потенциальные возможности и фундаментальные риски [1].

Целью исследования является проведение комплексного институционального анализа концепции национального проектирования, оценив ее внутреннюю логику, управленческий дизайн и вероятные точки возникновения институциональных дисфункций.

Задачи исследования:

- реконструировать цели, структуру и предполагаемые механизмы реализации указанного проекта на основе открытых данных;
- провести сравнительный анализ нового национального проекта с логикой предшествующих национальных проектов (2019-2024 гг.);
- выявить ключевые институциональные риски реализации процесса проектирования на основе теории институциональных ловушек;
- сформулировать рекомендации по минимизации выявленных рисков;
- обосновать необходимость проектирования институтов развития человеческого капитала.

Материалы и методы исследования

Исследование построено на методах анализа информационной и нормативной базы исследования, включающих изучение официальных заявлений, документаций Минпромторга России, паспортов национальных проектов, проекта постановлений Правительства.

В ходе исследовния также применялся сравнительно-исторический анализ, с помощью которого осуществлено сопоставление целей, структуры управления, системы KPI впервые предлагаемого проекта «Технологическая основа неоиндустриальной экномики» для решения задач неоиндустриализации с нацпроектами «Производительность труда» и Международная кооперация и экспорт», а также с госпрограммой «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».

Для выявления вероятных паттернов неэффективного поведения акторов экономики в рамках новой институциональной теории автором использована концепция институциональных ловушек (В. Полтеровича), использованы ресурсы инновационной и неоиндустриальной концепции (С. Губанов, М. Портер, О.Толстобоков, С. Некрасов, Л. Маслова, В. Огнева), теории человеческого и интеллекутального капитала (Г. Беккер, О. Брижак, Р. Флорида), теории укорененности и пространственного развития (Р. Поляков, M. Granovetter, Е. Наумова).

Проанализированы концептуальные положения представителей реального сектора экономики и научного сообщества по вопросам импортозамещения и технологического развития.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ реализации национальных проектов в России (особенно первого цикла 2018–2024 гг. и стартовавшего в 2025 году нового цикла) позволяет выделить ряд системных уроков. Эти уроки крайне значимы для разработки проекта в области неоиндустриализации, который по своей сути требует координации усилий на всех уровнях власти, концентрации ресурсов и долгосрочного стратегического планирования

Одним из главных уроков стало понимание необходимости четкой вертикальной координации. Первый цикл нацпроектов

выявил проблему сложности координации между федеральным центром и регионами, а также разрозненность данных [2]. Проекты в этой сфере (создание высокотехнологичных производств, развитие инновационных кластеров) требуют интегрированной модернизации. Успешный опыт показывает необходимость выстраивания системы, где федеральные мегапроекты (задающие технологическую политику) дополняются региональными мезопроектами (учитывающими специализацию субъекта РФ) и муниципальными микропроектами (решающими локальные инфраструктурные задачи). Предлагаемый нами неоиндустриальный проект должен изначально закладывать механизмы «сшивки» этих трех уровней.

Анализ паспортов нацпроектов (2018–2024) выявил высокую вариативность подходов. Количество федеральных и региональных проектов, а также целевых показателей сильно различалось (от 2 показателей в «Культуре» до 33 в «Экологии»), что усложняло мониторинг [3].

В этой связ важно утвердить единый регламент структурирования проектных паспортов**.** Для неоиндустриального проекта это означает необходимость четкого определения критериев технологического суверенитета и конкретных измеримых результатов (например, уровень локализации производства, количество созданных высокопроизводительных рабочих мест, коэффициент технологической независимости), а не абстрактных «количеств мероприятий». В то же время, для регионов необходим баланс. Опыт показывает, что формальное требование одинаковых показателей для всех субъектов российской экономики неэффективно, необходима адресная работа, учитывающая стартовые ресурсы и специализацию региона. Масштаб финансирования нацпроектов варьировался в десятки раз (от 114 млрд руб. до 3,75 трлн руб.), что демонстрирует разную природу задач, при этом ключевой проблемой оставалась низкая эффективность расходования средств и недостаточная прозрачность. Неоиндустриализация же требует масштабных капитальных вложений и опыт нацпроектов демонстрирует необходимость активного привлечения внебюджетных источников (инвестиций бизнеса, институтов развития) и использования механизмов государственно-частного партнерства для реализации ее задач. А для повышения прозрачности и контроля за расходами необходима интегрированная цифровая платформа мониторинга (на базе ЕМИСС), что позволит в реальном времени отслеживать не только освоение средств, но и динамику технологических показателей для промышленных проектов [4].

Новый цикл нацпроектов (до 2030 г.) демонстрирует смещение акцента с «быстрых» социальных результатов на долгосрочные структурные преобразования**.** Впервые в явном виде выделены проекты, связанные с технологическим суверенитетом («Новые материалы и химия», «Средства производства и автоматизации»). Проект в области неоиндустриализации должен быть напрямую увязан с задачей достижения национального технологического суверенитета. Это означает отказ от простого процесса технологической сборки в пользу создания собственной технологической базы и цепочек добавленной стоимости [5,12].

Неверно было бы неполным считать неоиндустриализацию только строительством заводов. История нацпроектов, таких как «Молодежь и дети» показывает необходимость параллельной подготовки квалифицированных кадров. Проект должен включать блоки по развитию образования и переобучению, чтобы избежать ситуации, когда «большинство населения станет излишним» при внедрении новых технологий, и обеспечить социальное развитие территорий.

Реализация нацпроектов показала, что успех зависит не только от денег, но и от качества управленческих команд. В ответ на это была развернута система подготовки кадров (программы «Время героев», «Школа губернаторов», специализированные модули в РАНХиГС). Разработка и реализация сложного неоиндустриального проекта требует специфических компетенций в области промышленной политики, проектного управления изменениями и технологического прогнозирования. Формирование команды проекта должно опираться на принципы, заложенные в программах подготовки современного управленческого резерва. В таблице 1 показано сопоставление национальных проектов промышленности по выбранным критериям.

Таблица 1

Сравнительная логика национальных проектов в промышленности [2,6]

Параметр	Национальные проект «Производительность труда (2019-2024)	Национальные проект «Международная кооперация и экспорт» (2019-2024)	Национальные проект «Технологическая основа» (2025-2030, концепция)
Основная цель	Повышение эффективности существующих предприятий	Интеграция в глобальные цепочки, наращивание несырьевого экспорта	Создание с нуля или восстановление полных производственно-технологических циклов
Фокус	Процесс (оптимизация)	Рынок (сбыт)	Технология и суверенитет (создание компетенций)
Ключевой механизм	Внедрение бережливых технологий, гранты на повышение производительности	Финансовая и нефинансовая поддержка экспортеров	Крупные инвестиционные проекты, создание индустриальных парков, разработка и локализация критических компонентов
Риски	Имитация изменений, «бумажная» оптимизация	Зависимость от конъюнктуры и логистических коридоров	Гигантизм, длительный цикл окупаемости, технологическое отставание создаваемых мощностей

Для успешной разработки проекта в области неоиндустриализации необходимо использовать следующие важные уроки:

- системность. Важно применять многоуровневый подход (федерация – регион – муниципалитет) с четкой координацией «сверху и снизу»;

- прозрачность. Необходимо внедрять цифровые платформы мониторинга и единые стандарты паспортов проектов для обеспечения управляемости;

- реалистичность. Для успешного пректирования неоиндутсриализации следует обеспечивать баланс между жесткими федеральными целями (технологический суверенитет) и региональной спецификой (кластерная специализация);

- комплексность, то есть сочетать создание производственных мощностей с развитием человеческого капитала и социальной инфраструктуры [6];

- финансовая модель, включающая использование механизмов государственно-частного партнерства и инструментов «фабрики проектов» для привлечения инвестиций в условиях ограниченных бюджетных ресурсов [7].

Национальный проект в области неоиндустриализации включает измеримые по количеству целевые показатели, ориентированные на результат, а не на процесс, так как технологический суверенитет**,** экономическая эффективность**,** человеческий капитал. Такой набор позволяет охватить суть неоиндустриализации – создание новой промышленности, основанной на высоких технологиях и высокоразвитых компетенциях.

Если в неоиндустриальной экономике главной производительной силой становится личность, то политика неоиндустриализации должна быть направлена на создание условий для персонализации образования (индивидуальные траектории, развитие креативности, а не только профессиональных навыков), поддержку сред, генерирующих уникальные личности (творческие кластеры, научные школы, исследовательские коллективы), преодоление отраженных эффектов массовой культуры и стандартизированного образования. В связи с этим возникает необходимость стимулирования новых форм мотивации [8,9].

Так если традиционная экономическая политика апеллирует к материальному интересу (теория экономических интересов), то марксистский подход персонификации показывает, что в неоиндустриальном производстве ключевыми становятся такие запросы как потребность в самореализации, возможность «оставить след» в продукте (преодоление отчуждения), признание уникальности вклада. Соответственно, инструменты политики неоиндутстриализации должны включать не только налоги и субсидии, но и механизмы признания (престиж, статус, профессиональные сообщества), защиту авторских прав и интеллектуальной собственности как формы персонифицированного присвоения, развитие институтов репутации и т.д. [2,16].

Политика неоиндустриализации сталкивается с сопротивлением старых социальных ролей. Люди, десятилетиями игравшие роль «винтиков», с трудом становятся твор-

цами. Экономическая теория персонификации позволяет диагностировать институциональные ловушки – ситуации, когда старые «маски» блокируют новые технологии; проектировать институты, облегчающие смену социальных ролей; понимать идеологическое сопротивление (почему старые элиты отвергают новую экономику); формировать нового типа работника [10]. Политика неоиндустриализации должна быть направлена на формирование субъекта, способного к рефлексии собственной социальной роли; преодолению товарного фетишизма (пониманию, что за вещами стоят отношения); коллективному творчеству (развитию «общественного интеллекта») [11]. Это требует не просто профессионального обучения, а формирования мировоззрения, что выводит политику за рамки экономики в сферу культуры и идеологии.

Автоматизация и роботизация, с одной стороны, освобождают человека от рутины, но с другой – могут усилить отчуждение, если человек остаётся «придатком» автоматизированной системы. Марксистская теория указывает, что подлинная неоиндустриализация требует участия работников в управлении производством; прозрачности технологических цепочек; присвоения работниками результатов интеллектуальной деятельности [2,6]. Государственная политика может стимулировать развитие кооперативных и самоуправляемых форм в высокотехнологичных секторах, где творческий труд преобладает над рутинным.

Современный этап неоиндустриализации, связанный с внедрением технологий Индустрии 4.0, ставит не только технологические, но и острые социально-экономические вызовы. К ним относятся: рост структурной безработицы из-за автоматизации, усиление межрегионального неравенства («география победителей и проигравших»), деградация моногородов старой индустриальной модели, растущий разрыв в компетенциях. Традиционная промышленная политика, фокусирующаяся на показателях объема производства, производительности и технологической оснащенности, часто игнорирует эти социальные аспекты, что приводит к снижению общественной поддержки и воспроизводству дисбалансов [5]. В этой связи возникает потребность в новой парадигме – социально-индустриальном развитии, ядром которой являются социально-индустриальные проекты (СИП). Социально-индустриальные проекты можно определить как комплексные, территориально привязанные инициативы, в которых создание новых высокотехнологичных производств неразрывно увязано с целенаправленным развитием человеческого капитала, социальной и городской среды, институтов гражданского общества. Это проекты, где завод или технопарк выступает не изолированным «островом», а катализатором позитивных изменений для всего сообщества [12].

Для разработки теоретической базы социаьно-индустриального проектирования используем синтез концепций неоиндустриализации и социального развития:

Концепция «Индустрии 4.0» и неоиндустриализации (С. Губанов, О. Брижак, О. Толстобоков), акцентирующая роль киберфизических систем, кастомизации и данных [13].

Теория человеческого капитала (G. Becker, T. Schultz), подчеркивающая, что инвестиции в образование, здоровье и мобильность являются ключевым фактором экономического роста в постиндустриальную эру [14].

Подход «устойчивого развития» (ESG) и социальной ответственности бизнеса, смещающий фокус с чисто финансовых результатов на социальное и экологическое воздействие.

Теория «укорененности» (M. Granovetter), согласно которой экономические действия социально обусловлены и укоренены в структуре межличностных отношений и локальных институтов.

Концепция «умной специализации» ЕС, предполагающая выявление и развитие уникальных конкурентных преимуществ регионов через диалог между государством, бизнесом и научным сообществом [15].

Социально-индустриальные проекты выступают операционным инструментом, связывающим эти теории в практической плоскости, представляет собой многослойную конструкцию, выходящую за рамки строительства производственного объекта (табл. 2).

Жизненный цикл социально-индустриальных проектов включает несколько стадий:

А. Диагностика и со-проектирование (совместное с местным сообществом и экспертами определение социальных потребностей и возможностей территории. Актуальным является запрос не «где нам построить завод?», а «как с помощью нового производства решить ключевые проблемы этого города/региона?»);

Таблица 2

Сравнительная структура традиционного промышленного и социально-индустриального проекта [16,17]

Элемент проекта	Традиционный промышленный проект	Социально-индустриальный проект
Цель	Максимизация производственной мощности и рентабельности	Создание устойчивой технологической и социальной экосистемы на территории
Основные KPI	Объем инвестиций, ввод мощностей, выручка, налоговые отчисления	Создание качественных рабочих мест, рост уровня доходов и качества жизни, развитие малого бизнеса вокруг технологического ядра, улучшение демографических показателей
Управление	Линейное, корпоративное	Сетевое, полицентричное управление, включающее администрацию региона, корпорацию-инвестора, вузы, объединения граждан.
Инфра структура	Производственная, логистическая, энергетическая	Социальная (жилье, детсады, поликлиники), образовательная (центры профподготовки, кафедры), креативная (коворкинги, арт-пространства)
Вовлечение сообщества	Минимальное, на этапе общественных слушаний	Непрерывный диалог, соучаствующее проектирование, программы социального партнерства

Б. Интегрированное планирование (прежде всего разработка «социального паспорта проекта» – плана создания рабочих мест, программ переобучения, развития сопутствующей инфраструктуры);

В. Синхронная реализация проекта (параллельное строительство завода и социальных объектов, запуск образовательных программ до ввода производства в строй);

Г. Эксплуатация и развитие (постоянная обратная связь с сообществом, адаптация социальных программ, стимулирование специально-выделенных предприятий (спинофф предпринимательства));

Д. Мониторинг и оценка социального воздействия (регулярная оценка не только экономических, но и социальных результатов) [16].

Обратимся к успешным социально-индустриальным проектам в российской практике:

Территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) в России. Имеют социальную компоненту (обязательства инвестора по созданию рабочих мест, иногда – по строительству инфраструктуры), однако часто носят остаточный характер и являются не интегральной целью, а вынужденным условием для получения налоговых льгот, управление остается преимущественно вертикальным. *Проекты госкорпораций в моногородах* (например, «Росатом» в г. Саров/Заречный) участвуют в масштабном строительстве социальной инфраструктуры, но есть проблема зависимости города от одной корпорации и воспроизводстве модели «закрытого города», что ограничивает развитие гражданского общества и малого бизнеса.*Частные инициативы* (например, «Усолье-Полимер» до санкций), где планировалось комплексное развитие территории, но социальные планы были первым делом урезаны при экономических трудностях, что демонстрирует их «вторичность» в текущей модели [17,18].

Опираясь на данные положения, определим ряд перспективных направлений развития социально-индустриальных проектов в России, обусловленных исследованием установленных институциональных барьеров:

- создание межведомственных рабочих групп по ключевым социально-индустриальным проектам с участием всех заинтересованных министерств и региональных властей;

- внедрение обязательной процедуры оценки социального воздействия (SIA) и «социального паспорта проекта» для всех крупных промышленных проектов, претендующих на государственную поддержку;

- разработка новых финансовых инструментов: «зеленые» и социальные облигации под инфраструктуру социально-индустриальных проектов, льготы для проектов с высоким рейтингом ESG, фонды софинансирования социальной компоненты;

- создание фондов развития на уровне муниципалитетов или территорий опережающего социально-экономического развития, управляемых на паритетных началах бизнесом, властью и общественностью, для

финансирования локальных социальных инициатив в рамках социально-индустриальных проектов;

- развитие образовательных программ по управлению социально-индустриальными проектами для госслужащих и корпоративных менеджеров [16,19].

Заключение

В заключении подытожим, что в концепцию национального проекта в области неоиндустриализации необходимо включить специальный комплекс мер, ориентированных на преодолении провалов в развитии технологий и производства оборудования:

- создание зон ускоренного роста на направлениях провалов, обеспечивающих их преодоление и дальнейшее развитие данных направлений; представляется, что такие зоны должны быть подкреплены предоставлением их резидентам необходимых преференций (например, освобождением от налогов на весь период преодоления провалов). Решающую роль в таких зонах призваны сыграть их внешние участники, способные вложить капитал, опирающийся на продвинутые технологии и организационные механизмы, а также гибкие институты, без которых преодоление провалов невозможно;

- создание кластеров с ядрами в виде крупных технологических корпораций, продвинутых государственных, корпоративных или частных научно-образовательных организаций, а также кластерной периферией в виде тесно связанных между собой субъектов малого и среднего бизнеса, ориентированных на ускоренный рост на направлениях технологического развития, проваленных в прежние годы;

- организация мощных научных центров, ориентированных на создание технологических инноваций на направлениях провалов. В этом случае можно реализовать прорывной сценарий, в рамках которого над провалом сначала создается надстройка из качественно новых технологических идей, программ, конкретных решений, а затем такая надстройка подводит под себя адекватный ей технологический базис, избегая копирования прежних подходов и решений. Именно этим путем осуществлялась индустриализация в России в советский период развития. Необходимо учитывать высокие риски такого пути, связанные с недостаточной готовностью материальных предпосылок для закрепления результатов прорывного развития, а также переносом в российскую институциональную среду чужеродных для нее институциональных форм, возникших в системе общества, не опирающейся на отношение власти-собственности.

Кроме того, переход к политике социально-индустриального развития через реализацию комплексных проектов является императивом для современной неоиндустриализации. Это позволяет превратить технологическую модернизацию из источника социальных напряжений в инструмент повышения качества жизни и устойчивого развития территорий.

Разработка социально-индустриальных проектов требует отказа от узкоотраслевого мышления в пользу экосистемного подхода, где промышленное предприятие становится социальным институтом и драйвером позитивных изменений. Успех таких проектов зависит от качества институтов полицентричного управления, глубины диалога с местными сообществами и наличия адекватных финансовых механизмов.

Для России развитие данной концепции является шансом не только на технологический рывок, но и на решение глубоких проблем пространственного развития, депопуляции регионов и социального неравенства. Реализация пилотных социально-индустриальных проектов с последующим масштабированием лучших практик должна стать отдельным приоритетом национальной промышленной и региональной политики.

Библиографический список

1. Стрижак А. Ю., Валебникова Н. В., Кысыгбай К. М. Анализ показателей научно-технического развития России в условиях неоиндустриализации // Новое в экономической кибернетике. 2025. № 4. С. 364-376. DOI: 10.5281/zenodo.18048864. EDN: LXQEEZ.

2. Брижак О. В., Толстобоков О. Н. Неоиндустриальная модель развития корпораций в экономике больших данных // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2023. Т. 12, № 3(44). С. 108-112. DOI: 10.57145/27128482_2023_12_03_24. EDN: RGBPXQ.

3. Ужегов А. О., Гончарова О. К. Национальные проекты как инструмент повышения качества жизни: проблемы реализации и пути совершенствования // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 7(501). С. 165-174. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-501-7-165-174. EDN: FQQXCM.

4. Брижак О. В. Конформирование корпоративного капитала в условиях системных социально-экономических преобразований. Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2018. 254 с. EDN: YYYPAT.

5. Бузгалин А. В. Противоречия творческого труда в условиях позднего капитализма // Труд и социальные отношения. 2021. Т. 32, № 1. С. 5-13. DOI: 10.20410/2073-7815-2021-32-1-5-13. EDN: CETXXE.

6. Бузгалин А. В. «Капитал» как ключ к решению современных экономических проблем (Офлайн-дополнение к дискуссии о возрождении спецсеминара по «Капиталу» К. Маркса) // Вопросы экономики. 2019. № 6. С. 142-150. DOI: 10.32609/0042-8736-2019-6-142-150. EDN: WVUVBA.

7. Брижак О. В. Роль интеллектуального капитала в развитии национальных экосистем // Теоретическая экономика. 2021. № 5(77). С. 81-88. EDN: LLYSUB.

8. Основы региональной экономики / А. Г. Гранберг. 3-е изд. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 495 с. ISBN 5-7598-0232-1. URL: http://elib.vniro.ru/lib/document/DB4/AFFE3A78-A498-4978-BBBC-065C037A8821/ (дата обращения: 15.03.2026).

9. EC. The New European Consensus on Development: Our World, Our Dignity, Our Future. 2017. 54 p. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/6134a7a4-3fcf-46c2-b43a-664459e08f51_en?filename=european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

10. Зубаревич Н. В. Развитие российского пространства: барьеры и возможности региональной политики // Мир новой экономики. 2017. № 2. С. 46-57. EDN: YSPLCJ.

11. Коровникова Н. А. Идеи К. Маркса: современное переосмысление // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2019. № 2. С. 20-25. EDN: VEYWKC.

12. Наумова Е. И. Посткапитализм и невозможность социализма? К вопросу о новом классе // Дискурс-Пи. 2025. Т. 22, № 4. С. 228-244. DOI: 10.17506/18179568_2025_22_4_228. EDN: DBWBRD.

13. Огнева В. В., Любкина О. Р. Промышленная политика современной России и технологический суверенитет: концептуализация понятий // Среднерусский вестник общественных наук. 2025. Т. 20, № 1(97). С. 73-91. DOI: 10.22394/2071-2367-2025-20-1-73-91. EDN: XMYMJQ.

14. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Пер. с англ. М.: Классика-XXI, 2007. 421 с. ISBN 97X-5-X9817-I85-N.

15. Foray D. From smart specialisation to smart specialisation policy // European Journal of Innovation Management. 2014. № 17(4). P. 492–507. DOI: 10.1108/EJIM-09-2014-0096.

16. Толстобоков О. Н., Брижак О. В. Институциональные аспекты неоиндустриализации: отношения власти-собственности // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 11(505). С. 136-147. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-505-11-136-147. EDN: EJYBNH.

17. Брижак О. В. Собственники и менеджеры: институциональные противоречия и влияние на инновационное развитие корпораций // Terra Economicus. 2012. Т. 10, № 2-2. С. 32-34. EDN: PAYTGZ.

18. Брижак О. В. Концептуальные основы институциональной экономики: корпорация, государство, инновации // Горизонты экономики. 2015. № 4(23). С. 15-21. EDN: UHOVRP.

19. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism –And Unleash a Wave of Innovation and Growth. In G. G. Lenssen, N. C. Smith (Eds.), Managing Sustainable Business. 2019. P. 323-346. Springer. DOI: 10.1007/978-94-024-1144-7_16. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3671794 (дата обращения: 15.03.2026).

УДК 330.341.2

CC BY 4.0

Урунов А. А. ORCID ID 0000-0002-2404-6092
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия,
e-mail: urunov@rambler.ru

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: институт, трансакционные издержки, институциональные факторы, показатели, фирма, регион, национальная экономика.

Статья фокусируется на анализе институциональных трансформаций, возникающих в процессе стратегического планирования на макроэкономическом, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях. Цель работы заключается в выявлении механизма, посредством которого институциональные сдвиги, инициированные стратегированием, способствуют эффективному стратегическому управлению экономикой. Объектом исследования является стратегирование экономики как непрерывный процесс. Стратегическое планирование представляет собой комплексный подход, который одновременно задает вектор движения и предоставляет детальный план для реализации наших перспективных задач. Особое внимание уделяется поэтапному процессу стратегирования экономики с детальным описанием институциональных изменений на каждой стадии. Исследование предлагает модель, которая демонстрирует взаимоусиливающее влияние институциональных и неинституциональных факторов. Особое внимание уделяется необходимости комплексного анализа как формальных, так и неформальных правил и норм при разработке стратегии. Исследование институциональных трансформаций в России показало их комплексную обусловленность. На эти процессы влияют такие детерминанты, как технологические инновации, экологические императивы, трансформация общественных запросов, политико-социальные сдвиги, макроэкономические тенденции, а также уровень и качество человеческого капитала. Результаты исследования могут способствовать разработке стратегии развития национальной и региональной экономики.

Urunov A. A. ORCID ID 0000-0002-2404-6092
State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: urunov@rambler.ru

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY

Keywords: institution, transaction costs, institutional factors, indicators, firm, region, national economy.

The article focuses on the analysis of institutional transformations that occur in the process of strategic planning at the macroeconomic, regional, sectoral and corporate levels. The aim of the work is to identify the mechanism by which institutional shifts initiated by strategizing contribute to effective strategic economic management. The object of the research is the strategizing of the economy as a continuous process. Strategic planning is an integrated approach that simultaneously sets the direction of movement and provides a detailed plan for the implementation of our long-term goals. Special attention is paid to the step-by-step process of economic strategizing with a detailed description of institutional changes at each stage. The study offers a model that demonstrates the mutually reinforcing influence of institutional and non-institutional factors. Particular attention is paid to the need for a comprehensive analysis of both formal and informal rules and regulations when developing a strategy. A study of institutional transformations in Russia has shown their complex conditionality. These processes are influenced by such determinants as technological innovations, environmental imperatives, transformation of public demands, political and social shifts, macroeconomic trends, as well as the level and quality of human capital. The results of the study can contribute to the development of a strategy for the development of the national and regional economy.

Введение

Основная **цель работы** состоит в раскрытии механизма, посредством которого институциональные изменения, возникающие в ходе стратегирования, приводят к эффективному стратегическому управлению экономикой. Понятно, что фундаментальная структура любого качественного института включает три компонента: совокупность правил (норм), механизмы их исполнения (принуждения) и систему контроля и поощрений (штрафных санкций). Дефицит или неэффективность любого из этих компонентов приводит к неполноценности инсти-

тута. В процессе стратегирования критически важно учитывать, как формальные, так и неформальные правила, которые детерминируют будущие трансакционные издержки, а также принимать во внимание потенциальное оппортунистическое поведение агентов в ходе структурных преобразований, как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и на макроэкономическом уровне. Дополнительно, в процессе стратегирования следует уделять внимание проблеме «безбилетника» и вероятным технологическим или управленческим «ловушкам».

Материалы и методы исследования

В ходе исследования автор применил комплексный подход, включающий системный анализ и графоаналитический метод, наряду с другими аналитическими инструментами. Информационную основу работы составляют официальные публикационные материалы в специальной литературе и наблюдения автора за процессами разработки и реализации стратегии развития экономики России.

Результаты исследования и их обсуждение

Институциональная экономика исследует, как правила, нормы и организации (институты) влияют на экономические процессы. Основоположники этого направления внесли значительный вклад: Т. Веблен видел в институтах «устоявшиеся способы мышления», выделяя демонстративное потребление [1]. Д. Коммонс акцентировал внимание на коллективных действиях, теории сделок и нормативно-правовом регулировании [2]. Р. Коуз обогатил теорию, введя понятия трансакционных издержек и прав собственности [3]. Д. Норт определил институты как «правила игры» в обществе, регулирующие взаимодействие участников рынка [4]. Дж. Гэлбрейт, анализируя индустриальное общество и техноструктуру, добавил теорию управления контрактными отношениями [5]. Учитывая научные положения основоположников институциональной экономики, на рис. 1 представлена логическая схема составляющих институционального подхода. Для разработки эффективной и устойчивой долгосрочной стратегии необходимо опираться на надежные сведения об институтах и проверенные практикой данные. Это позволит принимать обоснованные решения в будущем.

Исследование теоретических работ, посвященных стратегированию на разных уровнях [6, 7, 9], позволяет сделать вывод: «стратегирование» признано в науке, но его значение варьируется у разных авторов [8, 15]. Некоторые исследователи считают его синонимом «стратегии», другие – «стратегического планирования», а третьи – исключительно разработкой и внедрением рыночных стратегий компаний. В то же время, для любой теоретической концепции критически важно иметь четко определенный категориальный аппарат. Поэтому термин «стратегирование», являясь центральным элементом теории, должен быть максимально точно идентифицирован.

Итак, стратегия – это дорожная карта и компас к нашим будущим целям. Она определяет, чего мы хотим достичь в долгосрочной перспективе, и разрабатывает сценарии, каким образом этого добиться.

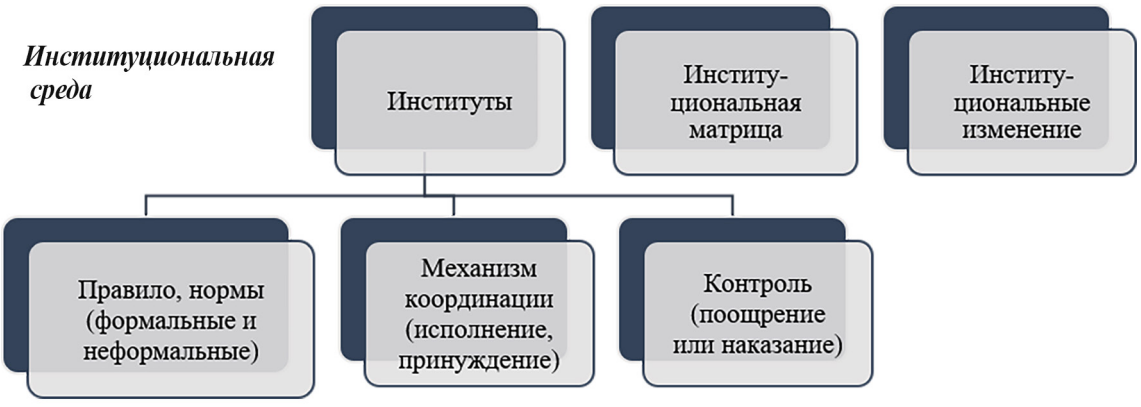


Рис. 1. Логическая схема составляющих институционального подхода
Источник: составлено автором

Мы предполагаем, что при стратегирование, будь то на макроуровне или отдельных компаний, независимо от их размера, сферы деятельности или внутренней структуры, целесообразно пройти следующие шаги:

а) Формулирование стратегического вектора: Стратег (или группа стратегов) определяет желаемое будущее объекта, его главную цель и основополагающие принципы развития. Этот процесс опирается на предвидение и интуитивное понимание. Формирование цели, миссии и философии развития основывается на способности стратега прогнозировать будущее, четко определять желаемые результаты и использовать интуицию как эффективный инструмент для их достижения, даже в условиях полной неопределенности. Интуиция же представляет собой быстрый, неосознанный способ обработки информации, помогающий выявлять неочевидные закономерности и принимать решения, когда логический анализ недостаточен [10].

Стратег должен обладать глубокими знаниями и быть экспертом, способным ясно видеть конечную цель и пути ее достижения в различных сценариях развития социально-экономических процессов как в масштабах общества, так и на уровне конкретных компаний. Современная мировая обстановка крайне нестабильна: даже небольшие изменения в глобальных экономических связях могут значительно повлиять на ход развития. Например, колебания цен на ресурсы, локальные конфликты, введение пошлин или другие события способны кардинально изменить параметры стратегии. Более того, в мире происходят события, которые сложно предсказать и оценить. В таких условиях интуиция стратега приобретает решающее значение. Он не должен быть поверхностным; он обязан быть в курсе всех значимых экономических и неэкономических событий и нести полную ответственность за свои решения.

б) Выбор инструментов и подходов: Для успешной разработки стратегии необходимо тщательно подобрать три ключевых элемента: что мы хотим достичь (цели и направления развития), как мы будем это делать (методы анализа и планирования) и с помощью чего мы будем это реализовывать (технологии) [11]. Эти составляющие формируют весь путь к намеченным результатам. Грамотный выбор этих компонентов позволяет четко определить миссию и задачи, провести всестороннее исследование факторов, влияющих на организацию как извне, так и изнутри, рационально распределить имеющиеся ресурсы и гибко реагировать на изменения рынка. Для глубокого понимания предмета стратегического планирования требуется системный подход. Это означает, что объект анализа следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов, расположенных на различных уровнях иерархии. Необходимо проанализировать их взаимодействие, выполняемые функции, а также входящие и исходящие потоки (информационные и финансовые). Такой подход позволяет отслеживать развитие институциональных преобразований и формирование новых организационных структур.

в) Анализ текущих и перспективных технологий: Необходимо исследовать как уже применяемые в производстве и управлении технологии, так и следить за последними достижениями и инновациями, разрабатываемыми ведущими научными центрами и компаниями. В современном мире невозможно эффективно планировать стратегию, не обладая глубокими знаниями о существующих и будущих технологиях в сфере производства и управления. Важно быть в курсе всех новинок и разработок. Экономика функционирует в условиях постоянных ограничений: с одной стороны, это ускорение темпов развития («сжатие времени»), а с другой – сокращение жизненного цикла товаров, производственных процессов и технологий. Поэтому при стратегическом планировании крайне важно прогнозировать технологические сдвиги, смену технологических парадигм, а также изменения в производственной культуре и отношениях. Яркими примерами таких трансформаций являются повсеместное использование искусственного интеллекта, быстрая смена электронных устройств, революционные изменения в автомобильной и авиационной промышленности, а также преобразование медиа пространства (с появлением блогеров и уличных мониторов существенно снизились популярности традиционного телевещания) [12].

г) Анализ рыночной ситуации: Этот этап включает в себя детальное изучение текущего положения дел на национальных и международных рынках, касающихся как товаров и ресурсов, так и технологических разработок. Также проводится исследование

потенциальных каналов сбыта для производимой продукции. По сути, анализ рынка – это глубокое погружение в конкретную отрасль или сегмент рынка, чтобы понять, как он функционирует сейчас и какие перспективы развития существуют в будущем.

д) Мониторинг и управление реализацией стратегии: Этот аспект стратегического управления направлен на обеспечение процесса принятия решений необходимой информацией и аналитическими инструментами.

В настоящее время, к сожалению, в экономической теории в плане разработки и реализации научно обоснованной стратегии имеются ряд нерешенные научные задачи, такие как:

Во-первых, определить, насколько *теоретические* положения и полученные *выводы* экономической теории могут служить основой для создания верного и эффективного способа разработки и реализации стратегии экономического развития.

Во-вторых, следует провести анализ взаимозависимостей между факторами, связанными с институтами и инновациями, и тем, как они влияют на динамику ключевых рыночных и властных институтов. Она включает в себя изучение того, как министерства и ведомства должны функционировать и какие задачи решать для эффективного достижения целей, намеченных в стратегии экономического развития, к примеру, стратегия «*Россия -2030*» [13].

В-третьих, построение долгосрочной системы управления, которая поможет новым региональным лидерам оставаться на заданном правительством пути. Система должна предотвращать уход от курса и запуск бесперспективных проектов, способствуя при этом эффективной реализации стратегии и гибкости в тактических действиях, а также искоренение коррупционных схем.

В рамках цели данной работы, представленная на рисунке 2 схема демонстрирует механизм взаимосвязи всех ранее описанных шагов с процессами прогнозирования, формирования и имплементации новых регулятивных приспособлений. Как видно институциональные изменения охватывают как макроуровень (государство), так и мезо- и микроуровни. Институциональные изменения нисколько возникают экзогенно, а по больше части эндогенно. Они детерминированы не только технологическим прогрессом или эволюцией организационно-экономических структур, но, в значительной степени, повышением качества жизни и трансформацией общественного сознания. К прочим детерминантам институциональных изменений относятся усложнение внешней среды, ее изменчивость (включая материально-техническую базу, технологии, социальные потребности), неэффективность существующих институтов и диссонанс между нормами поведения и реальными условиями. Суть экономических преобразований заключается в том, что существующие структуры и правила (институты) меняются или трансформируются. Эти изменения часто происходят из-за растущей неопределенности, а также в результате столкновения различных интересов и идей.

Рис. 2 содержит схему, которая детально описывает механизм воздействия институциональных и иных факторов на ключевой этап реализации стратегии развития. Для уяснения сути нашего предложения, мы проанализируем эту схему на абстрактном примере. Второй и третий столбцы служат ярким примером: ряд стрелок чётко иллюстрирует причинно-следственную связь между пересмотром приоритетов или изменением стратегического вектора на государственном/корпоративном уровне и последующим воздействием на человеческий капитал или демографическую ситуацию. Аналогичный подход применим для выявления взаимозависимостей между иными институциональными детерминантами и факторами, формирующими основу прогнозируемого сценария. Результатом такого анализа станет матрица, отражающая, как действующие и вновь создаваемые институты воздействуют на итоговые результаты. Последние три столбца на рис. 2 наглядно иллюстрируют характер этого воздействия на ключевые экономические индикаторы. Из анализа следует, что *любое стратегическое решение в экономике неразрывно связано с необходимостью совершенствования или замены институтов, призванных ускорить достижение поставленных долгосрочных целей развития.*

На представленной схеме нами выделены такие важнейшие приоритетные аспекты, такие как экономическая безопасность и уровень технологического суверенитета страны. Для эффективного стратегического планирования эти категории нуждаются в более детальном определении их содержания.

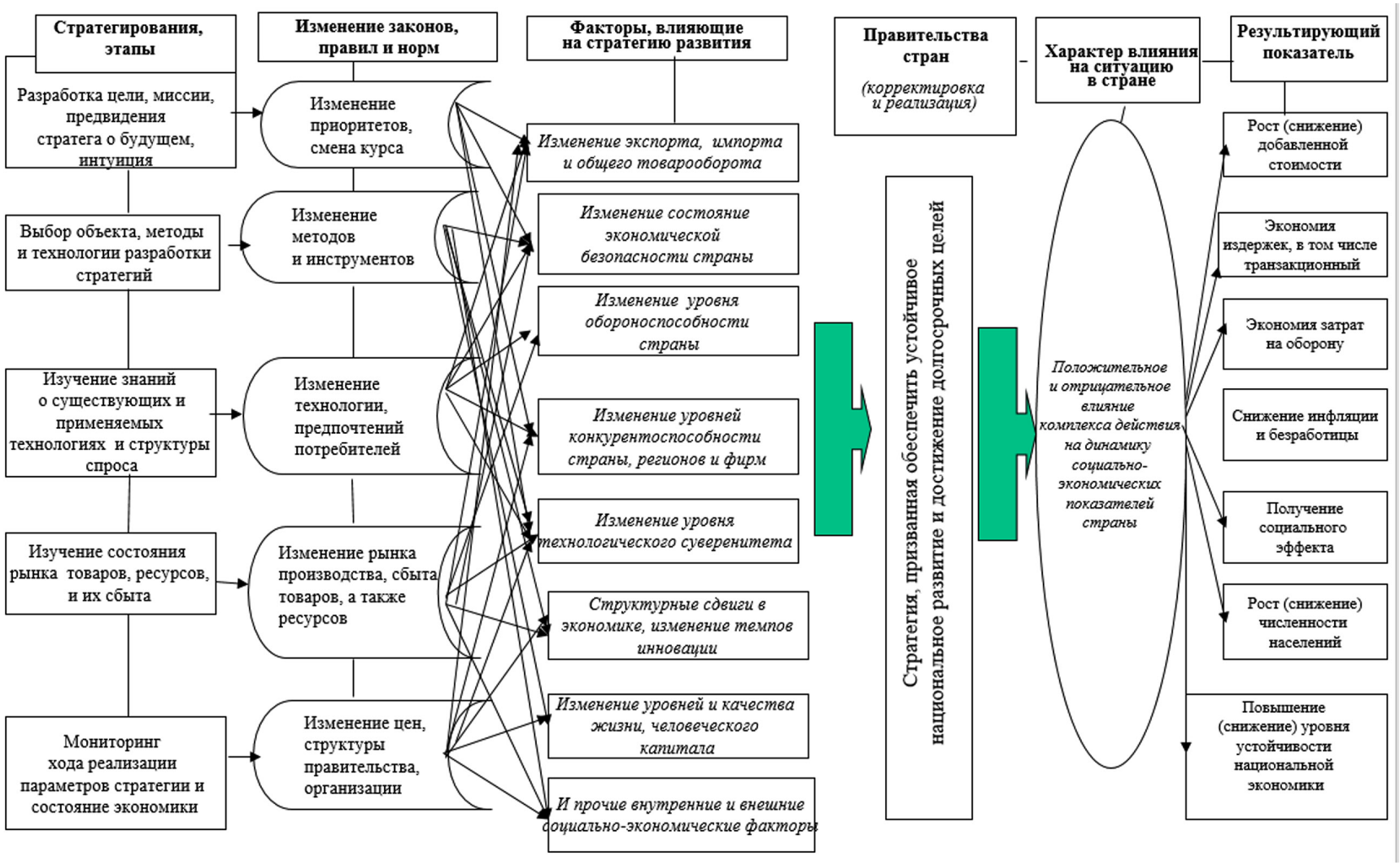


Рис. 2. Логическая схема взаимодействия факторов и институтов в процессе реализации стратегии развития национальной экономики
Источник: составлено автором

По сути, экономическая безопасность государства означает его способность защищать свою экономику от внутренних и внешних рисков, в том числе модно безумные санкции. Это позволяет обеспечить стабильное развитие, устойчивость и благополучие граждан, даже в условиях непредвиденных обстоятельств.

Что касается технологического суверенитета, то это стремление государства к полной самостоятельности в создании, производстве и управлении критически важными технологиями и инфраструктурой. Это необходимо для обеспечения экономической независимости и защиты национальных интересов. По сути, это формирование собственной технологической и производственной базы, чтобы не зависеть от зарубежных поставщиков.

Структурные изменения в экономике – это трансформация, затрагивающая как качественные, так и количественные аспекты соотношения различных отраслей и регионов страны за определенный период. Эти изменения происходят из-за сочетания разных факторов – экономических, технологических и организационных, которые влияют как изнутри, так и снаружи.

За последние три десятилетия в России не просто проводились реформы, а происходили масштабные реорганизации и переименования рыночных и властных институтов (министерств и ведомств). В мае-июне 2024 года, после формирования нового правительства В. В. Путиным, федеральная исполнительная власть представлена 21 министерством. Для сравнения: в 1992 году в правительстве Российской Федерации под руководством Е. Гайдара и В. Черномырдина было 22–23 министерства и 67-68 госкомитетов, ведомств. Структура из 21 министерства, подтвержденная в мае 2024 года, сохраняется на ближайшие годы [14].

Заключение

Учитывая ограниченные рамки статьи, представим основные выводы и следующие ключевые положения:

а) Правительству необходимо утвердить универсальные методические рекомендации, которые станут основой для национальных, региональных и отраслевых стратегий экономического развития.

б) Стратегические экономические решения требуют совершенствования или замены институтов для ускорения развития. Структурные изменения в экономике – это трансформация отраслей и регионов, обусловленная комплексом внутренних и внешних факторов.

Библиографический список

1. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: АСТ, 2021. 390с. ISBN 978-5-17-135295-0.
2. Коммонс Дж. Р. Правовые основания капитализма. М.: ГУ ВШЭ, 2011. 416 с. ISBN 978-5-7598-0781-0.
3. Коуз Р. Фирма, рынок и право: сб. статей / пер. с англ. Б. Пинскера; науч. ред. Р. Капелюшников. М.: Новое издательство, 2007. 224 с. Серия «Библиотека Фонда „Либеральная миссия“». ISBN 978-5-98379-087-2.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги, 1997. 180 с. ISBN 5-88581-006-0.
5. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М.: АСТ, 2004. 602 с. ISBN 5-17-024777-0.
6. Антипин И. А., Власова Н. Ю. Стратегическое планирование развития территорий в условиях неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12-1. С. 5-10. DOI: 10.17513/vaael.2608. EDN: UFEBKY.
7. Бухвальд Е. М., Валентик О. Н. Формирование опорных точек пространственного развития экономики Российской Федерации на современном этапе: приоритеты, проблемы и пути их практического решения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2026. № 2. С. 66-82. DOI: 10.52180/2073-6487_2026_2_66_82. EDN: HGZYCH.
8. Бухвальд Е. М. Управление пространственным развитием российской экономики: цели и инструменты // Управленец. 2020. Т. 11, № 6. С. 2-14. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-6-1. EDN: VNGGRS.
9. Минакир П. А. Стратегии для России и в России // Пространственная экономика. 2021. Т. 17, № 1. С. 7-17. DOI: 10.14530/se.2021.1.007-017. EDN: ODGESD.
10. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», утверждены Указом Президента РФ от 7 мая 2024 года №309. Электронный ресурс. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 12.04.2026).

11. Урунов А. А., Зоидов К. Х. Пространственное развитие и экономический рост. М.: Экономическое образование, 2021 620 с. ISBN 978-5-7425-0197-8.

12. Зубаревич Н. В. Регионы России в новых экономических условиях // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3(55). С. 226-234. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-55-3-15. EDN: EVVYVQ.

13. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Электронный ресурс. URL https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 29.04.2026).

14. Как менялось число министерств и ведомств в правительствах России. Электронный ресурс. URL https://www.kommersant.ru/doc/891657 (дата обращения: 29.04.2026).

15. Лаврикова Ю. Г., Васильева Е. В., Котлярова С. Н., Караваева Т. И. Межтерриториальное взаимодействие в стратегии пространственного развития // Проблемы прогнозирования. 2025. № 4(211). С. 85-97. DOI: 10.47711/0868-6351-211-85-97. EDN: JIZUUC.

УДК 330.35.01:331.101.262:332.1

CC BY 4.0

Хромов Е. А.

БУ «Сургутский государственный педагогический университет», Сургут, Россия, e-mail: eah01@bk.ru

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ЭНДОГЕННОГО РОСТА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Ключевые слова: институциональная среда, когнитивный капитал, предпринимательский капитал, теории эндогенного роста, человеческий капитал, эндогенный экономический рост.

В исследовании был рассмотрен человеческий капитал как эндогенный фактор экономического роста в региональном контексте. В работе обращено внимание на эволюцию теоретических подходов к пониманию роли человеческого капитала: от неоклассических моделей экзогенного роста до современных концепций когнитивного и предпринимательского капитала. Отмечено, что в рамках теории эндогенного роста, разработанной П. Ромером и Р. Лукасом, человеческий капитал перестал рассматриваться как рядовой фактор производства и приобрел статус ключевого источника инновационного развития. Обращено внимание на различное влияние компонентов человеческого капитала на экономическую динамику регионов, а также на неоднородность этого влияния в зависимости от уровня развития территории и ее институциональной среды. Был сделан вывод, что если ранние теории трактовали его как однородный запас знаний и навыков, то современные исследования выделяют в нем предпринимательскую, когнитивную и социальную составляющие.

Khromov E. A.

Surgut State Pedagogical University, Surgut, Russia, e-mail: eah01@bk.ru

HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF ENDOGENOUS GROWTH OF THE REGIONAL ECONOMY: A THEORETICAL ANALYSIS

Keywords: institutional environment, cognitive capital, entrepreneurial capital, endogenous growth theories, human capital, endogenous economic growth.

The study examined human capital as an endogenous factor of economic growth in a regional context. The paper draws attention to the evolution of theoretical approaches to understanding the role of human capital: from neoclassical models of exogenous growth to modern concepts of cognitive and entrepreneurial capital. It is noted that within the framework of the theory of endogenous growth developed by P. Romer and R. Lucas, human capital has ceased to be considered as an ordinary factor of production and has acquired the status of a key source of innovative development. Attention is drawn to the different effects of human capital components on the economic dynamics of regions, as well as to the heterogeneity of this effect depending on the level of development of the territory and its institutional environment. It was concluded that while early theories interpreted it as a homogeneous stock of knowledge and skills, modern research identifies entrepreneurial, cognitive and social components in it.

Введение

Длительное время в рамках неоклассической традиции, восходящей к трудам R. M. Solow, ключевым драйвером долгосрочного экономического роста признавался технологический прогресс, понимаемый как экзогенный фактор [1]. Однако нараставшая дивергенция в уровнях развития между странами и устойчивый разрыв в благосостоянии регионов внутри одного государства потребовали пересмотра данной парадигмы. Стало очевидно, что накопление физического капитала не являлось единственной движущей силой развития, а такие нематериальные активы, как знания, квалификация и здоровье населения, играли не вспомогательную, а центральную роль в производственном процессе.

Целью исследования являлось теоретическое обобщение роли человеческого капитала как фактора эндогенного роста региональной экономики на основе синтеза классических трудов по экономической теории и актуальных эмпирических исследований.

Для достижения цели были поставлены задачи:

1. Систематизировать эволюцию теоретических представлений о человеческом капитале, проследив его трансформацию от экзогенного ресурса в неоклассических

моделях до многокомпонентного эндогенного фактора роста в современных концепциях.

2. На основе обобщения эмпирических исследований теоретически обосновать условия неоднородности влияния человеческого капитала на региональную экономическую динамику.

3. Предложить концептуальную модель «потенциал – фильтр – рост», которая описывала бы механизм трансформации человеческого капитала в региональный экономический рост как процесс, опосредованный когнитивными, предпринимательскими и институциональными факторами.

Новизна исследования состояла в том, что был осуществлен теоретический синтез классических и современных концепций человеческого капитала как фактора эндогенного роста в единую аналитическую схему, адаптированную к региональному уровню анализа. В отличие от работ, которые акцентируют внимание на одной из моделей, в данном исследовании была представлена траектория концептуального усложнения представлений о человеческом капитале, выделены ключевые этапы и качественные переходы между ними. Это позволило проследить эволюцию фактора «человеческий капитал» от экзогенного ресурса к многокомпонентному эндогенному фактору роста. Показано, что когнитивный и предпринимательский капиталы, качество институтов мобильности не просто дополняют, а могут блокировать или усиливать эндогенные эффекты, что углубляет понимание причин региональной дивергенции, описанной в модели R. E. Lucas.

Материалы и методы исследования

Отбор источников и теоретических подходов для достижения поставленной цели осуществлялся на основе трех критериев. Хронологический критерий позволил проследить эволюцию представлений о человеческом капитале как факторе экономического роста. Отбор источников охватывал период от базовых неоклассических работ до современных исследований, отражающих новейшие эмпирические данные и содержательные дополнения эндогенной теории. Концептуально-типологический критерий позволил сгруппировать подходы по ключевому объяснительному механизму и представить их эволюцию в рамках траектории концептуального усложнения представлений о человеческом капитале. Критерий теоретической преемственности и взаимодополняемости обеспечил включение в анализ работ, которые, с одной стороны, опираются на классические модели, а с другой – предлагают их оригинальные расширения на региональном материале. Такой подход позволил не просто перечислить существующие концепции, но и установить между ними содержательные связи, выявив преемственность и качественные переходы.

Результаты исследования и их обсуждение

Фундаментальный сдвиг в понимании природы экономического роста произошел в конце 1980-х гг. с появлением теорий эндогенного роста. Если неоклассическая модель, даже в ее расширенной N. G. Mankiw, D. Romer, D. N. Weil версии, где человеческий капитал наряду с физическим включался в производственную функцию, давала отличное описание международных различий в уровне жизни [2], она все же не объясняла, как именно возникает технологический прогресс. Ответ был дан в ставших классическими работах P. M. Romer и R. E. Lucas. P. M. Romer предложил рассматривать технологические изменения как результат целенаправленной деятельности экономических агентов, реагирующих на рыночные стимулы. В его модели человеческий капитал выступал ключевым фактором производства в научно-исследовательском секторе, который генерировал новые идеи [3]. Следовательно, именно запас человеческого капитала в регионе или стране, а не его прирост, определял и определяет способность экономики создавать инновации и поддерживать устойчивый рост.

R. E. Lucas сделал акцент на механизме накопления человеческого капитала индивидом, который распределяет свое время между работой и обучением [4]. В его модели рост индивидуальной производительности зависел не только от личных усилий, но и от среднего уровня человеческого капитала в обществе [4]. Эта экстерналия означала, что человеческий капитал являлся двигателем экономического роста, и его воздействие усиливалось благодаря эффекту перелива знаний [5]. A. Caragliu и P. Nijkamp, развивая этот подход, подчеркивали, что R. E. Lucas предполагал наличие положительного внешнего эффекта от среднего уровня человеческого капитала, который

индивиды не учитывали при принятии решений, что приводило к недоинвестированию в образование на индивидуальном уровне [5].

Таким образом, теоретический прорыв, совершенный P. M. Romer и R. E. Lucas, переместил человеческий капитал с периферии в центр моделей роста, наделив его свойствами эндогенности и самовоспроизводства, что стало фундаментом для анализа региональных диспропорций.

Современные исследования, опираясь на эндогенную теорию, стремятся не просто констатировать значимость человеческого капитала, но и разложить его на составляющие для более точного формирования политики. В этом контексте наиболее изученными являются две взаимодополняющие компоненты: образование и здоровье. Эмпирическая работа A. Kusumawardhani по 35 районам Центральной Явы подтвердила, что как образовательные показатели, так и индикаторы здоровья имеют статистически значимое положительное влияние на рост ВРП на душу населения, причем эффект от инвестиций в здоровье сопоставим с эффектом от вложений в образование [6]. Это согласуется с моделью M. Grossman, где здоровье рассматривалось как капитальное благо длительного пользования, которое увеличивает количество времени, доступного для производительной деятельности [7]. Фактически, более здоровое население не только дольше и продуктивнее работает, но и имеет более высокую отдачу от образования.

Существуют и другие механизмы, через которые человеческий капитал трансформируется в экономический рост. Необходимо обратиться к концепциям, которые делали акцент на качестве, а не только на количестве человеческого капитала. A. Caragliu и P. Nijkamp отмечали, что одного лишь формального образования недостаточно, чтобы объяснить устойчивые различия в инновационной активности регионов. Они ввели понятие «когнитивного капитала» – коллективного актива, выражающего воспринимаемую экономическую ценность доверия, неформальных сетей и способности к кооперации в регионе [5]. Именно этот актив, по их мнению, а не формальное образование само по себе, генерировало возрастающую отдачу от знаний и способствовало появлению «островов инноваций» [5]. Их эмпирический анализ европейских регионов показал, что положительное влияние когнитивного капитала на ВРП на душу населения является статистически значимым и не просто суммируется с эффектом образования, но усиливает его [5].

Значимым подходом, раскрывающим важный аспект увязки человеческого капитала с эндогенным ростом региональной экономики является подход, сфокусированный на предпринимательстве. N. Gennaioli, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer в своем исследовании, охватывающем более полутора тысяч регионов мира, предложили «модель Лукаса-Лукаса», объединившую идеи о распределении талантов между трудом и предпринимательством и о внешних эффектах человеческого капитала [8]. Ключевой вывод их работы состоял в том, что отдача от образования для предпринимателей значительно превышает таковую для наемных работников. В своей работе они показали, что если стандартная минцеровская отдача от года обучения для работника составляла около 6%, то для предпринимателя она могла достигать 30% [8]. Комбинируя данные по фирмам и регионам, они пришли к заключению, что предпринимательские навыки и региональные внешние эффекты от концентрации образованных людей имели первостепенное значение. Данный вывод был подтвержден D. Favaro, E. Ninka, M. Turvani, проводившими исследование о влиянии человеческого капитала на региональную экономику. Согласно их исследованию, рост местной экономики в большей степени объяснялся не долей работников в высокотехнологичных секторах как таковых, а долей человеческого капитала в секторах со средним уровнем технологичности [9]. Это указывает, что эффективное использование знаний предпринимателем в традиционных, адаптирующихся отраслях может быть важнее формального присутствия высоких технологий.

Тезис о человеческом капитале как эндогенном факторе находит широкое подтверждение в межрегиональных сопоставлениях, однако практические исследования выявили значимую неоднородность его воздействия. Как было показано в анализе Б. И. Алехина по 82 российским регионам за 2002–2019 гг., с применением продвинутого эконометрического аппарата, между подушевым ВРП и накоплением человеческого капитала существует долгосрочная равновесная связь. «Накопление

человеческого капитала оказывало существенное положительное влияние на рост подушевого ВРП в долгосрочном плане, и это влияние превосходило влияние накопления физического капитала» [10]. Этот результат важен, так как он подтверждает применимость неоклассической модели роста к анализу региональной динамики в условиях развивающейся экономики.

Однако попытка прямого применения модели наталкивается на сложности, связанные со структурными особенностями регионов. Исследование P. Li, X. Li и G. Yuan по городам Китая продемонстрировало, что влияние перераспределения человеческого капитала через миграцию сильно различалось в зависимости от уровня развития и размера региона: если в малых и средних городах, а также в менее развитых центральных и западных провинциях любой приток рабочей силы стимулировал рост, то для крупнейших агломераций и наиболее развитых восточных провинций значимым был только приток высококвалифицированных специалистов [11]. При этом исследование показало, что жесткая политика регистрации домохозяйств в Китае ослабляла стимулирующее влияние межрегионального перетока человеческого капитала на экономический рост [11].

Следовательно, эти наблюдения подводят к фундаментальной проблеме: эндогенный потенциал человеческого капитала не реализуется автоматически. Он модулируется агломерационными эффектами, институциональными барьерами и стадией развития региона. В этом контексте критически значимым становится институт, регулирующий мобильность. Теоретическая модель эндогенного роста, чтобы быть релевантной, должна быть «встроена» в институциональный и географический контекст.

Для наглядного обобщения проанализированных теоретических подходов предлагается сравнительная таблица.

Эволюция теоретических подходов к роли человеческого капитала в экономическом росте

Теоретический подход (представители)	**Роль человеческого капитала**	**Основной механизм воздействия на регион**	**Характер ожидаемого воздействия на региональный рост**
Неоклассический экзогенный рост: (N. G. Mankiw, D. Romer, D. N. Weil)	Один из накапливаемых факторов производства, наряду с физическим капиталом.	Включение запаса человеческого капитала в производственную функцию объясняет различия в уровнях дохода на одного работника.	Выравнивание уровней развития при схожих нормах накопления человеческого капитала.
Эндогенный рост: модель Лукаса (R. E. Lucas)	Двигатель роста через накопление, порождающее положительные внешние эффекты.	Рост индивидуального человеческого капитала увеличивает производительность других в регионе. Возможна дивергенция регионов.	Устойчивый долгосрочный рост без снижения отдачи; концентрация человеческого капитала в «островах инноваций».
Эндогенный рост: модель Ромера (P. M. Romer)	Ключевой и незаменимый ресурс в секторе НИОКР, создающем новые технологии.	Запас человеческого капитала определяет способность региона к созданию инноваций и технологических изменений.	Устойчивый рост, темпы которого зависят от масштаба сектора НИОКР, обеспеченного человеческим капиталом.
Когнитивный капитал (A. Caragliu, P. Nijkamp)	Не только знания, но и способность к кооперации, доверию и неформальному обучению.	Формирует среду для взаимного усиления знаний, создает возрастающую отдачу от кооперации человеческого капитала.	Усиление роли человеческого капитала в регионе за счет пространственной близости и общего социального контекста.
Предпринимательский капитал (N. Gennaioli, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer)	Двойственная роль: как фактора производства для работников и как источника ренты для предпринимателей.	Распределение талантов между работой и предпринимательством; отдача от человеческого капитала предпринимателей значительно выше.	Рост продуктивности фирм и региона за счет концентрации и деятельности высокообразованных предпринимателей.

Примечание: составлена автором на основе источников [2-5, 8].

Таким образом, ранние модели рассматривали человеческий капитал как статичный запас, важный для объяснения уровня, но не темпа роста. Такой подход, был полезным для первичного анализа, но не мог объяснить постоянного технологического лидерства одних и отставания других регионов. Теории P. M. Romer и R. E. Lucas совершили качественный скачок, поместив человека с его знаниями в центр инновационного процесса. Именно этот переход позволил сформулировать тезис о дивергенции: регионы с большим начальным запасом человеческого капитала могут наращивать свое преимущество, притягивая новые таланты и инвестиции, что подтверждается эмпирическими данными о «концентрации образованной рабочей силы в меньшем количестве островов инноваций» [5].

Современные концепции когнитивного и предпринимательского капитала, не отбрасывают предыдущие, а углубляют их. Они смещают фокус с количества на качество, показывая, что сам по себе запас образованных людей – необходимое, но недостаточное условие. Способность к кооперации, доверие и, что особенно важно, наличие прослойки людей с высокой предпринимательской отдачей, способных организовывать бизнес и создавать рабочие места, являются критическими «фильтрами», определяющими, превратится ли потенциал в реальный экономический рост.

Авторский вклад состоял в разработке концептуальной модели «потенциал – фильтр – рост», которая в отличие от существующих подходов рассматривает влияние человеческого капитала на региональное развитие не как прямое, а как многоуровневый процесс, опосредованный институциональной средой. Ключевым элементом модели является понятие «фильтра», объединяющего когнитивный капитал, предпринимательский капитал и качество институтов мобильности, конфигурация которых определяет, превратится ли базовый образовательный и здравоохранительный потенциал региона в реальный экономический рост. Такой подход объясняет, почему регионы со схожими показателями человеческого капитала демонстрируют различную экономическую динамику, и смещает фокус региональной политики с универсального наращивания образовательного уровня на целенаправленное совершенствование параметров среды.

Выводы

Главный результат исследования состоял в обобщении роли человеческого капитала как фактора эндогенного роста региональной экономики**.** Проследив эволюцию теоретических представлений от неоклассических моделей до современных концепций было показано, что человеческий капитал прошел путь от экзогенного ресурса до многокомпонентного эндогенного фактора, эффективность которого определяется не столько его объемом, сколько условиями среды. Ключевой вывод заключался в том, что сам по себе запас человеческого капитала является необходимым, но недостаточным условием роста: его превращение в реальный экономический результат опосредовано конфигурацией «фильтра», включающего когнитивный капитал, предпринимательский капитал и качество институтов мобильности.

Ограничения исследования были связаны с его теоретико-аналитическим характером.

Во-первых, работа опиралась на вторичный анализ эмпирических данных, полученных другими авторами, что не позволяло полностью исключить влияние различий в методологии исходных исследований.

Во-вторых, предложенная модель «потенциал – фильтр – рост» носила концептуальный характер и пока не формализована в виде системы измеримых показателей.

В-третьих, эмпирическая база, на которую опиралось исследование, охватывала ограниченный круг регионов, что требует осторожности при распространении выводов на экономики с иной институциональной структурой.

Практическое значение исследования для региональной политики заключается в необходимости смещения ее фокуса с универсального накопления человеческого капитала на учет местных институциональных особенностей. Инвестиции в образование и здравоохранение дают максимальную отдачу лишь при одновременном формировании когнитивного капитала, стимулировании предпринимательской активности и устранении институциональных барьеров для мобильности – отказ от учета любого из этих элементов способно заблокировать эффект от накопления базового потенциала.

Библиографический список

1. Solow R. M. Technical Change and the Aggregate Production Function // Review of Economics and Statistics. 1957. Vol. 39. № 3. P. 312-320. DOI: 10.2307/1926047.

2. Mankiw N. G., Romer D., Weil D. N. A Contribution to the Empirics of Economic Growth // The Quarterly Journal of Economics. 1992. Vol. 107. Issue 2. P. 407-437. DOI: 10.2307/2118477.

3. Romer P. M. Endogenous Technological Change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5, Part 2. P. 71–102. DOI: 10.1086/261725.

4. Lucas R. E. On the mechanics of economic development // Journal of Monetary Economics. 1988. Vol. 22. Issue 1. P. 3-42. DOI: 10.1016/0304-3932(88)90168-7.

5. Caragliu A., Nijkamp P. Cognitive Capital and Islands of Innovation: The Lucas Growth Model from a Regional Perspective // Tinbergen Institute Discussion Paper. 2011. № 116/3. URL: https://papers.tinbergen.nl/11116.pdf (дата обращения: 22.05.2026) DOI: 10.2139/ssrn.1908108.

6. Kusumawardhani A. The Role of Human Capital in Regional Economic Growth: Evidence from Central Java-Indonesia // Niqosiya: Journal of Economics and Business Research. 2025. Vol. 5. № 1. P. 11-25. URL: https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/niqosiya/article/view/4652 (дата обращения: 09.06.2026). DOI: 10.21154/niqosiya.v5i1.4652.

7. Grossman M. The demand for health turns 50: Reflections // Health Economics. 2022. Vol. 31. Issue 9. P. 1807-1822. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hec.4563 (дата обращения: 09.06.2026). DOI: 10.1002/hec.4563.

8. Gennaioli N., La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Human Capital and Regional Development // National Bureau of Economic Research. Working Paper. 2011. № 17158. URL: https://www.nber.org/papers/w17158 (дата обращения: 22.05.2026). DOI 10.3386/w17158.

9. Favaro D., Ninka E., Turvani M. Human Capital, Technology Intensity, and Growth in a Regional Context // Argomenti. 2018. № 9. P. 45-66. URL: https://journals.uniurb.it/index.php/argomenti/article/view/1288 (дата обращения: 22.05.2026). DOI: 10.14276/1971-8357.1288.

10. Алехин Б. И. Человеческий капитал и рост региональных экономик // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 2. С. 57-80. DOI: 10.14530/se.2021.2.057-080. EDN: BQCTHT.

11. Li P., Li X., Yuan G. Cross-Regional Allocation of Human Capital and Sustainable Development of China's Regional Economy – Based on the Perspective of Population Mobility // Sustainability. 2023. Vol. 15. P. 1-32. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9807 (дата обращения: 22.05.2026). DOI: 10.3390/su15129807.

УДК 336.67

CC BY 4.0

Чараева М. В. ORCID ID 0000-0002-6482-8777
Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,
e-mail: mvcharaeva@mail.ru

Бакулина А. А. ORCID ID 0000-0001-8016-3093
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Кандаурова Д. Ю. ORCID ID 0009-0006-2548-9422
ООО «Центр оценки собственности «МОРФ», Москва, Россия

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: финансовая стратегия, цифровизация экономики, финансовый менеджмент, цифровые инструменты.

Цифровизация экономики, активно развивающаяся в российских условиях последних лет, создает одновременно новые возможности для оптимизации финансовых процессов и дополнительные вызовы для менеджмента организаций. Российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации традиционных методов финансового планирования к новым технологическим реалиям, что требует переосмысления базовых подходов к формированию финансовой стратегии. Цель исследования заключается в разработке научно-практических предложений к формированию финансовой стратегии компании с учетом возможностей и вызовов цифровой экономики. В процессе исследования применялись системный анализ и синтез, методы сравнительного анализа, экономико-статистические методы обработки информации. В данной статье разработан комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии с применением цифровых инструментов, который обладает высокой экономической эффективностью. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить качество финансового менеджмента, сократить временные затраты на выполнение финансовых операций, оптимизировать управление денежными потоками и дебиторской задолженностью, обеспечить руководство оперативной аналитической информацией для принятия обоснованных управленческих решений. Экономическая эффективность проекта цифровизации финансовой стратегии достигается за счет автоматизации рутинных операций, ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и оптимизации управления денежными потоками, что предотвращает кассовые разрывы и сокращает затраты на краткосрочное финансирование. Предложенная методология формирования финансовой стратегии с использованием цифровых инструментов может быть адаптирована к специфике различных отраслей и масштабов бизнеса. Реализация предложенной финансовой стратегии обеспечит повышение конкурентоспособности компании, укрепление ее финансовой устойчивости, создание основы для долгосрочного устойчивого развития в условиях цифровой трансформации российской экономики.

Charaeva M. V. ORCID ID 0000-0002-6482-8777
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, e-mail: mvcharaeva@mail.ru

Bakulina A. A. ORCID ID 0000-0001-8016-3093
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Kandaurova D. Yu. ORCID ID 0009-0006-2548-9422
LLC «Property Appraisal Center «MORF», Moscow, Russia

DEVELOPMENT OF A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Keywords: financial strategy, digitalization of the economy, financial management, digital tools.

The digitalization of the economy, which has been actively developing in the Russian context in recent years, simultaneously creates new opportunities for optimizing financial processes and presents additional challenges for organizational management. Russian companies are faced with the need to adapt traditional methods of financial planning to new technological realities, which requires a rethinking of fundamental approaches to shaping financial strategy.The aim of the study is to develop scientific and practical proposals for the formation of a company's financial strategy, taking into account the opportunities and challenges of the digital economy. The research employed systems analysis and synthesis, comparative analysis methods, and

economic-statistical methods of data processing. This article develops a set of recommendations for shaping a financial strategy using digital tools, which demonstrates high economic efficiency. The implementation of the proposed measures will improve the quality of financial management, reduce the time spent on financial operations, optimize the management of cash flows and accounts receivable, and provide management with operational analytical information for making informed managerial decisions. The economic efficiency of the financial strategy digitalization project is achieved through the automation of routine operations, the acceleration of accounts receivable turnover, and the optimization of cash flow management, which prevents cash gaps and reduces short-term financing costs. The proposed methodology for shaping a financial strategy using digital tools can be adapted to the specifics of various industries and business scales. The implementation of the proposed financial strategy will enhance the company's competitiveness, strengthen its financial stability, and create a foundation for long-term sustainable development within the context of the digital transformation of the Russian economy.

Введение

Современная финансовая стратегия предприятия представляет собой комплексную систему долгосрочных финансовых целей и механизмов их достижения, интегрированную с общей стратегией развития организации. Цифровая трансформация бизнес-процессов радикально изменяет инструментарий финансового менеджмента, внедряя технологии больших данных, искусственного интеллекта, блокчейн и облачных вычислений в практику финансового управления. Российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации традиционных методов финансового планирования к новым технологическим реалиям, что требует переосмысления базовых подходов к формированию финансовой стратегии.

Цель исследования заключается в разработке научно-практических предложений к формированию финансовой стратегии компании с учетом возможностей и вызовов цифровой экономики.

Несмотря на наличие ряда научных трудов по разработке финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики, целый ряд задач остается нерешенным и требует совершенствования инструментов, что предопределяет актуальность настоящего исследования.

Научная новизна статьи заключается в разработке комплекса рекомендаций по формированию финансовой стратегии с применением цифровых инструментов, включающий внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования, создание интегрированной системы управления денежными потоками, построение системы управленческого учета и финансовой аналитики на базе технологий Business Intelligence, оптимизацию управления дебиторской задолженностью с применением скоринга и прогнозной аналитики, развитие системы управления финансовыми рисками.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической основой являются труды российских ученых в области финансового менеджмента, стратегического управления и цифровой экономики. Исследованию роли финансовой стратегии уделено внимание таких ученых, как Е. Н. Елисеева, О. Т. Шипкова, А. А. Кузьмина, Л. А. Бадалов и другие. В научных трудах зарубежных и отечественных исследователей, таких как Т. Г. Гурнович, Е. В. Кузнецов, И. А. Степанов, раскрыто содержание финансовой стратегии и доказано, что существуют различные подходы к определению ее сущности. Вопросы анализа и разработки финансовой стратегии предприятий в условиях цифровой трансформации экономики исследуют ученые, такие как А. М. Берсенев, Е. В. Вылегжанина, М. К. Косов, О. А. Хвостенко и другие. Анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей показывает, что на сегодняшний день практически отсутствуют разработки в области формирования финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики.

Для достижения поставленной цели в работе использованы такие общенаучные методы, как системный анализ и синтез, методы сравнительного анализа, экономико-статистические методы обработки информации.

Результаты исследования и их обсуждение

Экономическая природа финансовой стратегии предприятия представляет собой сложную многоуровневую систему взаимосвязанных элементов, определяющих траекторию финансового развития организации в долгосрочной перспективе. Финансовая стратегия выступает интегри-

рующим механизмом, обеспечивающим согласование финансовых целей компании с ее общей стратегией развития, рыночными возможностями и ограничениями внешней среды.

Цифровизация экономики радикально трансформирует базовые компоненты финансовой стратегии предприятия. Внедрение технологий больших данных позволяет осуществлять многофакторный анализ финансовой среды и строить более точные прогнозные модели финансового развития. Искусственный интеллект и машинное обучение обеспечивают автоматизацию сложных аналитических процедур, ускоряют процессы финансового планирования и бюджетирования. Облачные технологии создают инфраструктуру для централизованного управления финансовыми данными и интеграции финансовой информации из множественных источников. Блокчейн-технологии открывают новые возможности для управления финансовыми транзакциями, обеспечения прозрачности финансовых операций и снижения транзакционных издержек [1].

Цифровизация экономики представляет собой процесс трансформации всех сфер экономической деятельности с использованием цифровых технологий, который уже перестал быть гипотетическим сценарием и стал фактической реальностью. В экономическом контексте цифровизация существенно меняет структуру рынков, создает новые формы конкуренции и формирует новые требования к управлению финансовыми ресурсами компаний [2].

Структура финансовой стратегии в условиях цифровой экономики включает несколько взаимосвязанных элементов, которые представлены на рисунке.

Стратегия формирования финансовых ресурсов определяет источники и механизмы привлечения капитала с использованием цифровых финансовых инструментов и платформ. Инвестиционная стратегия ориентируется на приоритеты цифровой трансформации бизнес-процессов и создание цифровых активов компании. Стратегия управления денежными потоками интегрирует цифровые технологии контроля и оптимизации движения денежных средств. Стратегия управления финансовыми рисками использует цифровые инструменты мониторинга и минимизации различных видов финансовых рисков.

Рис. 1. Структура финансовой стратегии в условиях цифровой экономики
Источник: составлена авторами на основе источника [3]

Таблица 1

Новые аспекты принципов формирования финансовой стратегии в цифровой экономике

Принцип	Новый аспект
Принцип системности	Требует интеграции цифровых технологий во все компоненты финансовой стратегии
Принцип адаптивности	Приобретает особое значение в контексте динамичного развития цифровых технологий и необходимости гибкого реагирования на технологические инновации
Принцип эффективности	Дополняется требованием оптимизации инвестиций в цифровизацию финансовых процессов
Принцип безопасности	Акцентирует внимание на защите финансовой информации в цифровой среде

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Ключевым элементом формирования финансовой стратегии в цифровой экономике является долгосрочное планирование, интегрированное с тактическими задачами и оперативным управлением. Этот подход основывается на комплексном анализе внутренних возможностей и внешних угроз с учетом цифровых трендов, а также на выборе оптимальных стратегических альтернатив, что требует использования методов научного анализа, включая систематизацию данных и моделирование финансовых сценариев с помощью цифровых решений [4].

Принципы формирования финансовой стратегии в цифровой экономике сохраняют свою фундаментальную значимость, но для достижения цели настоящего исследования были дополнены новыми аспектами, представленными в таблице 1.

Эффективная финансовая стратегия всегда является результатом комплексного применения всех принципов, приведенных выше.

Таким образом, роль финансовой стратегии в системе управления предприятием существенно возрастает в условиях цифровизации. Важно понимать, что интеграция финансовой стратегии с цифровыми технологиями создает синергетический эффект, усиливающий конкурентные позиции компании на рынке.

В рамках исследования определено, что методические подходы к оценке эффективности финансовой стратегии представляют собой систему аналитических инструментов и критериев, позволяющих количественно и качественно измерить степень достижения стратегических финансовых целей компании. Эффективность финансовой стратегии определяется способностью обеспечить устойчивое финансовое развитие предприятия, оптимальное использование финансовых ресурсов, достижение целевых значений ключевых финансовых показателей при приемлемом уровне финансовых рисков [5].

Методические подходы должны учитывать отраслевую специфику деятельности предприятия. Различные отрасли характеризуются существенными различиями в структуре активов и капитала, особенностях денежных потоков, уровне финансовых рисков. Нормативные значения финансовых показателей, используемые в качестве критериев оценки, должны определяться с учетом среднеотраслевых значений. Сравнительный анализ финансовых показателей компании с показателями конкурентов и лидеров отрасли позволяет объективно оценить эффективность реализуемой финансовой стратегии. Бенчмаркинг финансовых показателей становится важным инструментом оценки конкурентоспособности финансовой стратегии предприятия [6].

Концептуальные основы оценки эффективности финансовой стратегии базируются на системном подходе, предполагающем комплексное исследование всех аспектов финансовой деятельности предприятия. Между тем, авторы считают, что оценка эффективности должна охватывать анализ достижения стратегических финансовых целей, оценку качества реализации отдельных направлений финансовой стратегии, определение вклада финансовой стратегии в повышение рыночной стоимости компании.

Методология оценки строится на принципах объективности, комплексности, динамичности, сопоставимости результатов оценки [7]. При этом авторское представление использования цифровых технологий в процессе оценки эффективности финансовой стратегии расширяет аналитические возможности и повышает точность оценочных процедур.

В современной теории и практике финансового менеджмента сформировалось несколько базовых подходов к оценке эффективности финансовой стратегии, каждый из которых обладает определенными преимуществами и ограничениями.

Первый методический подход основан на использовании традиционных финансовых коэффициентов и показателей результативности. Данный подход предполагает формирование системы количественных индикаторов, характеризующих различные аспекты финансовой стратегии, и оценку динамики этих показателей в процессе ее реализации.

Преимуществом данного подхода является простота расчетов и наглядность результатов, что обеспечивает его широкое распространение в практике финансового менеджмента.

Второй методический подход базируется на концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), адаптированной к задачам оценки финансовой стратегии [8]. Для каждой стратегической цели определяются конкретные измеримые показатели, целевые значения и стратегические инициативы по их достижению.

Третий методический подход основан на концепции управления стоимостью (Value-Based Management) и предполагает оценку эффективности финансовой стратегии через призму ее влияния на рыночную стоимость компании [9].

Существуют и другие методические подходы оценки эффективности финансовой стратегии. С этой целью часто используется матрица финансовой стратегии Ж. Франшона и И. Романе, показатели финансовой устойчивости, экспертные оценки, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, портфельный, сценарный и экспертный анализ, финансовые показатели деятельности предприятия.

Обоснование в рамках настоящего исследования специфики оценки эффективности финансовой стратегии в условиях цифровизации определено необходимостью учета инвестиций в цифровую трансформацию финансовых процессов. Оценка должна включать анализ эффективности инвестиций в цифровые технологии финансового управления, измерение эффекта от внедрения цифровых инструментов в различных областях финансовой деятельности, оценку влияния цифровизации на ключевые финансовые показатели компании. Критерии эффективности дополняются показателями цифровой зрелости финансовых процессов, степени автоматизации финансовых операций, качества финансовых данных в цифровой среде [10].

Интеграция различных методических подходов в единую систему комплексной оценки эффективности финансовой стратегии позволяет получить наиболее полную и объективную картину результативности стратегических финансовых решений. Такая система должна включать как количественные финансовые показатели, так и качественные индикаторы, характеризующие степень достижения стратегических целей, уровень адаптации к изменениям внешней среды, эффективность использования цифровых инструментов финансового менеджмента.

Периодичность оценки определяется спецификой деятельности компании и динамикой внешней среды, однако в условиях высокой турбулентности рынков целесообразно проведение мониторинга ключевых индикаторов эффективности в режиме реального времени с формированием углубленной аналитики на ежемесячной и ежеквартальной основе [11].

Таким образом, можно сделать вывод, что современная методология оценки эффективности финансовой стратегии представляет собой интегрированную систему количественных и качественных методов анализа, обогащенную возможностями цифровых технологий. Выбор конкретных методических подходов определяется спецификой бизнеса, стратегическими целями компании, доступностью информации и уровнем развития систем финансового менеджмента. Эффективная оценка финансовой стратегии должна обеспечивать не только констатацию достигнутых результатов, но и формирование обратной связи для корректировки стратегических решений и адаптации финансовой стратегии к изменяющимся условиям хозяйствования.

Внедрение цифровых инструментов в систему финансового менеджмента создаст основу для повышения качества принимаемых финансовых решений и обеспечит конкурентные преимущества компании на рынке.

Выявлено, что стратегическим приоритетом финансового развития организации должно стать создание интегрированной цифровой платформы финансового управления, объединяющей функции планирования, учета, анализа и контроля финансовых процессов (таблица 2).

Первым приоритетным направлением является внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования на базе облачного решения [13].

Второе направление предполагает создание интегрированной системы управления денежными потоками с использованием цифровых технологий.

Третье направление связано с внедрением системы управленческого учета и финансовой аналитики на базе технологий Business Intelligence [14].

Четвертое направление предполагает оптимизацию управления дебиторской задолженностью с применением цифровых инструментов скоринга и прогнозной аналитики.

Пятое направление связано с внедрением системы управления финансовыми рисками компании должна базироваться на внедрении цифровых систем мониторинга и анализа различных видов финансовых рисков. Система риск-менеджмента должна охватывать управление рисками ликвидности, кредитными рисками, валютными рисками, операционными рисками финансовой деятельности [15].

Таблица 2

Ключевые направления финансовой стратегии организаций
с применением цифровых инструментов

Направление финансовой стратегии	Цифровые инструменты реализации	Ожидаемые эффекты
Автоматизация финансового планирования и бюджетирования	Облачная система бюджетирования с интеграцией учетных систем	Сокращение времени формирования бюджетов, повышение точности планирования
Совершенствование управления денежными потоками	Платформа казначейского управления с интеграцией CRM	Сокращение кассовых разрывов, оптимизация остатков денежных средств
Оптимизация структуры затрат	Система процессно-ориентированного бюджетирования, предиктивная аналитика	Снижение себестоимости без ущерба качеству продуктов
Оптимизация управления дебиторской задолженностью	Скоринг и прогнозная аналитика	Снижение доли просроченной дебиторской задолженности, сокращение среднего срока погашения
Управление финансовыми рисками	Системы мониторинга и анализа финансовых рисков на базе больших данных	Раннее выявление рисков, минимизация финансовых потерь

Источник: составлено авторами на основе источника [12].

Таблица 3

Оценка экономического эффекта от внедрения цифровых инструментов
управления финансами

Источник эффекта	Показатели для оценки	Результат
Сокращение трудозатрат на выполнение рутинных финансовых операций	Человеко-часы, % сокращения затрат времени	Высвобождение рабочего времени финансовых специалистов
Снижение потерь от кассовых разрывов за счет точного планирования	Объём привлечённых краткосрочных кредитов, частота кассовых разрывов	Сокращение использования краткосрочных кредитов
Сокращение дебиторской задолженности и ускорение поступления средств	DSO (дни продаж в дебиторской задолженности), оборачиваемость денежных средств	Уменьшение среднего периода оборота
Повышение рентабельности за счет оптимизации структуры затрат	Маржинальность по продуктам/направлениям, доля нерентабельных проектов	Выявление и устранение нерентабельных направлений
Снижение финансовых рисков и потерь от ошибочных решений	Число выявленных ошибок в отчётности, отклонение прогнозов от факта (%), частота корректировок бюджета	Повышение качества финансовой аналитики

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

В рамках исследования определено, что для анализа результативности предложенной финансовой стратегии, использующей цифровые технологии, следует оценить экономический эффект от реализации запланированных действий. Для этого необходимо обратиться к показателям, представленным в таблице 3.

Наибольший вклад в формирование эффекта вносят сокращение трудозатрат на выполнение рутинных операций за счет автоматизации и ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Существенный эффект обеспечивается также за счет оптимизации управления денежными потоками, позволяющей избежать кассовых разрывов и связанных с ними дополнительных затрат на привлечение краткосрочного финансирования.

Таким образом, разработанный комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии организации с применением цифровых инструментов обладает высокой экономической эффективностью.

Заключение

Проведенное исследование проблематики разработки финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики позволило получить комплекс научно-практических результатов, подтверждающих значимость интеграции цифровых технологий в систему финансового менеджмента современных российских компаний. Цифровизация экономики радикально трансформирует методологию и инструментарий финансового стратегического планирования, создавая качественно новые возможности для повышения обоснованности финансовых решений, оптимизации финансовых процессов, управления финансовыми рисками.

Авторами получены следующие научные результаты: 1) определено, что внедрение цифровых инструментов финансового управления не только повысит эффективность финансовых процессов, но и создаст качественно новые возможности для принятия обоснованных управленческих решений на основе глубокой аналитики финансовых данных; 2) выявлено, что условия цифровой трансформации меняют постановку и достижение целевых значений финансовых показателей корпораций для обеспечения финансовой устойчивости компании, роста её инвестиционной привлекательности и реализации планов стратегического развития бизнеса в цифровой экономике; 3) исходя из полученных в рамках исследования аналитических результатов, разработан комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии корпорации с применением цифровых инструментов.

Библиографический список

1. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S5. С. 1-14. URL: https://esj.today/PDF/51FAVN524.pdf (дата обращения: 25.05.2026).
2. Левчаев П. А., Хезазна Б. Особенности стратегической деятельности корпораций в условиях цифровой экономики // Финансы и управление. 2021. № 1. С. 12-20. DOI: 10.25136/2409-7802.2021.1.30823.
3. Пинчук Е. С. Цифровые технологии в системе управления денежными потоками предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. Т. 12-2, № 70. С. 200-203. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-11104.
4. Ткаченко Д. Д. Финансовое планирование предприятий в условиях развития цифровизации экономики // Дайджест-финансы. 2021. Т. 26, № 2. С. 126-147. DOI: 10.24891/df.26.2.126.
5. Сёмкин В. С. Оценка эффективности финансовой стратегии компании // Вестник молодых учёных и специалистов Самарского университета. 2020. Т. 2, № 17. С. 135-139.
6. Жуковская С. Л., Шакирова Н. Н. Финансовый бенчмаркинг: требования к формированию аналитических показателей // Вектор экономики. 2022. Т. 5, № 71. С. 1-11.
7. Джалалов Д. Э. Критерии оценки реализации финансовой стратегии корпорации с учетом требований ключевых заинтересованных сторон // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12, № 2. С. 1-7. URL: https://esj.today/PDF/50ECVN220.pdf (дата обращения: 25.05.2026).
8. Грузина Ю. М. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности управления // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S4. С. 1-13. URL: https://esj.today/PDF/09FAVN425.pdf (дата обращения: 25.05.2026).
9. Арехина И. А. Эволюция концепций управления стоимостью компании: от экономической прибыли к стратегическим драйверам роста // Вестник евразийской науки. 2025. Т.17, № S1. С. 1-14. URL: https://esj.today/PDF/60FAVN125.pdf (дата обращения: 25.05.2026).
10. Сутягин А. И. Особенности проведения анализа эффективности инвестиционных проектов в условиях цифровизации экономики // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № S2. С. 1-10. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54117321 (дата обращения: 25.05.2026).
11. Журбенко А. А. Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании // Вестник евразийской науки. 2022. Т.14, № 1. С. 1-16. URL: https://esj.today/PDF/45ECVN122.pdf (дата обращения: 25.05.2026).

12. Доклад Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов» URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения: 25.05.2026).

13. Замлилова Я. Н. Роль цифровой трансформации в процессах финансового прогнозирования и бюджетирования предприятий // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях – 2024: Сборник материалов Всероссийской научно-практической интернет-конференции, посвященной памяти Александра Павловича Дрючина – начальника Саратовского областного статистического управления (1958-1968 гг.), начальника ЦСУ РСФСР (1970-1985 гг.). В 2-х томах, Саратов, 18–21 ноября 2024 года. Саратов: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Саратовской области, 2025. С. 93-95. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80575483 (дата обращения: 25.05.2026).

14. Чернова К. А. Обзор технологии и внедрение bi-систем при принятии управленческих решений // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. Т. 6-4 (81). С. 159-162. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-6-4-159-162.

15. Секторальные финансы в условиях системных стрессов (Проект: молодые исследователи + наставники): монография / Под редакцией Г. И. Хотинской. М: Русайнс, 2021. 218 с. ISBN 978-5-4365-6976-5.

УДК 338

CC BY 4.0

Чернявская В. О. ORCID ID 0009-0008-6599-7100
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, e-mail: Chernyavskayavalerie@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

Ключевые слова: экономические санкции, экономическая политика, импортозамещение, внешняя торговля, диверсификация экономики, технологическая модернизация, санкционное давление.

В условиях усиления санкционного давления и трансформации мировой экономики особую актуальность приобретает анализ изменений экономической политики России, направленных на обеспечение устойчивости и экономической безопасности государства. Санкционные ограничения оказали значительное влияние на финансовую систему, внешнюю торговлю, инвестиционные процессы и технологическое развитие российской экономики. Целью исследования является анализ ключевых направлений трансформации экономической политики России в условиях санкций. В качестве материалов исследования использованы научные публикации, аналитические материалы и статистические данные ФТС России за 2022–2025 годы; для обработки и интерпретации информации применялись методы структурного, сравнительного и статистического анализа. В ходе исследования рассмотрены основные направления адаптации российской экономики к внешним ограничениям, включая поддержку отечественного производства, импортозамещение, диверсификацию внешнеэкономических связей. Установлено, что трансформация внешней торговли сопровождалась переориентацией экспортных и импортных потоков на азиатские рынки, расширением использования национальных валют в международных расчётах и усилением роли внутренних производственных и технологических ресурсов. Было выявлено, что трансформация экономической политики России носит системный характер и направлена на укрепление устойчивости экономики в условиях внешних ограничений.

Chernyavskaya V. O. ORCID ID 0009-0008-6599-7100
Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, e-mail: Chernyavskayavalerie@gmail.com

TRANSFORMATION OF ECONOMIC POLICY UNDER SANCTIONS: KEY DIRECTIONS FOR ENSURING RUSSIA'S ECONOMIC SECURITY

Keywords: economic sanctions, economic policy, import substitution, foreign trade, diversification of the economy, technological modernization, sanctions pressure.

Under the conditions of intensified sanctions pressure and the transformation of the global economy the analysis of changes in Russia's economic policy aimed at maintaining the stability and economic security of the state is gaining particular relevance. Sanctions restrictions have exerted a substantial influence on the financial system, foreign trade, investment processes and the technological development of the economy of Russia. The aim of the study is to examine the main directions of the transformation of Russia's economic policy under sanctions conditions. Scientific publications, analytical materials and statistical data of the Federal Customs Service of Russia for 2022–2025 were used as research materials; methods of structural, comparative and statistical analysis were applied for the processing and interpretation of information. During the research the main directions of adaptation of the Russian economy to external restrictions were examined including support for domestic production, import substitution, diversification of foreign economic relations. It was established that the transformation of foreign trade was accompanied by the reorientation of export and import flows toward Asian markets, the expansion of the use of national currencies in international settlements and the strengthening of the role of internal production and technological resources. It was concluded that the transformation of Russia's economic policy is systemic in nature and aimed at strengthening the sustainability of the economy under conditions of external restrictions.

Введение

В условиях трансформации мировой экономической системы и усиления геополитической напряжённости экономические санкции стали одним из ключевых инструментов международного воздействия, оказывающих значительное влияние на национальные экономики. После 2022 года санкционное давление на Российскую Федерацию затронуло финансовую систему,

внешнюю торговлю, инвестиционные процессы и технологическое развитие. В результате перед российской экономикой возникла необходимость адаптации к новым внешнеэкономическим условиям и формирования механизмов обеспечения экономической устойчивости.

В научной литературе экономические санкции рассматриваются как инструмент внешнеполитического давления, направленный на ограничение экономического потенциала государства и изменение его внешнеэкономического поведения [1]. Вместе с тем ряд исследований указывает, что санкционные ограничения могут стимулировать развитие внутреннего производства, импортозамещения и технологической модернизации экономики [2]. При этом на эффективность адаптации экономики к санкционному воздействию значительно влияет степень диверсификации внешнеэкономических связей, устойчивости финансовой системы и способности государства поддерживать внутренние источники экономического роста [3].

В современных условиях особую актуальность приобретает анализ трансформации экономической политики России, направленной на обеспечение экономической безопасности государства. Санкционные ограничения обусловили необходимость переориентации внешней торговли, развития внутреннего производства, формирования альтернативной финансовой инфраструктуры и усиления технологической политики.

Целью исследования является анализ ключевых направлений трансформации экономической политики России в условиях санкционного давления и оценка их влияния на обеспечение экономической безопасности государства.

Научная новизна исследования заключается в систематизации ключевых направлений адаптации экономической политики России в условиях санкционного давления и оценке их значения для обеспечения устойчивости национальной экономики.

Материалы и методы исследования

В исследовании использованы методы структурного, сравнительного и статистического анализа. Эмпирическую базу составили официальные данные ФТС России, Банка России и Росстата. Период исследования 2022–2025 гг. выбран в связи с введением масштабных санкционных ограничений в 2022 году, что позволяет оценить процессы адаптации российской экономики. Для оценки экономической безопасности использованы показатели внешней торговли (объем и географическая структура экспорта и импорта), импортозамещения, диверсификации внешнеэкономических связей и развития альтернативной финансовой инфраструктуры. Рисунки 1 и 2 построены на основе исходных статистических данных ФТС России.

Результаты исследования и их обсуждение

Развитие отечественного производства и реализация политики импортозамещения

После 2022 года развитие отечественного производства и политика импортозамещения заняли главное место в экономической политики России. Усиление санкционного давления привело к снижению доступа к иностранным технологиям, оборудованию и финансированию, что особенно ощутимо сказалось на машиностроении, химической промышленности, сельском хозяйстве и металлургии.

Одним из значимых событий в сфере машиностроения стал первый полёт самолёта Superjet с российскими двигателями ПД-8, который состоялся 17 марта 2025 года в Комсомольске-на-Амуре[1]. Новые двигатели пришли на смену франко-российским SaM146. Испытания подтвердили их устойчивую работу и соответствие техническим требованиям, что свидетельствует о снижении зависимости от зарубежных технологий [4]. В химической промышленности показательным примером импортозамещения стало расширение производства полимерной продукции компанией СИБУР. В 2023 году предприятие освоило выпуск 27 новых марок нефтехимической продукции, предназначенных для замещения зарубежных материалов в упаковке, строительстве и промышленности[2]. Ожидаемый объём продаж оценивается в 111 тыс. тонн в год [5].

[1] Государственная корпорация «Ростех». ПД-8: новое сердце «Суперджета». URL: https://rostec.ru/media/news/pd-8-novoe-serdtse-superdzheta/ (дата обращения: 25.06.2026).

[2] ПАО «СИБУР Холдинг». Интегрированный годовой отчет за 2023 год. URL: https://www.sibur.ru/upload/iblock/bb0/g9i1r2q8wxtgpjyg8put7o00sqjdbem9.pdf (дата обращения: 25.06.2026).

Исходные данные по экспорту и импорту Российской Федерации
по группам стран в 2022–2025 гг., млрд долл. США

Группа стран	Экспорт 2022	Экспорт 2023	Экспорт 2024	Экспорт 2025	Импорт 2022	Импорт 2023	Импорт 2024	Импорт 2025
Европа	265,6	85,9	68,4	57,4	89,5	78,5	73,1	72,3
Азия	290,4	306,0	329,2	326,0	145,2	187,6	191,2	185,9
Африка	14,8	21,2	24,3	22,7	3,1	3,4	3,5	4,4
Америка	20,5	12,1	11,9	12,1	16,8	15,0	14,8	16,3

Источник: разработано автором на основе: Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Статистика внешней торговли Российской Федерации за 2025 год. URL: https://customs.gov.ru (дата обращения: 15.05.2026).

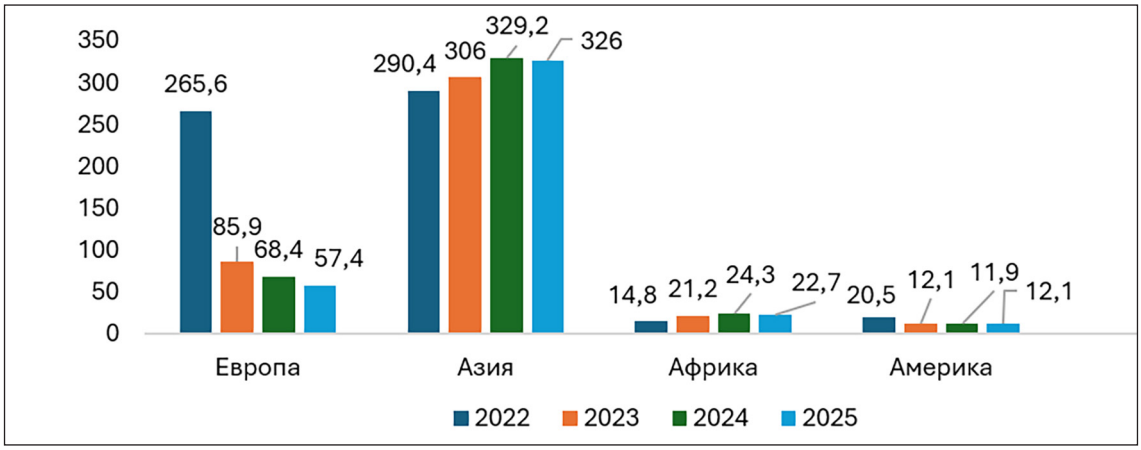


Рис. 1. Экспорт Российской Федерации по группам стран, 2022–2025 гг.
Источник: разработано автором на основе таблицы

В металлургическом секторе значительную роль играет Норникель – один из крупнейших мировых производителей палладия и никеля. Компания обеспечивает внутренний рынок стратегически важными металлами, используемыми в промышленности, энергетике и электронике, что способствует развитию импортозамещения [6]. В сфере минеральных ресурсов важным проектом является строительство газоперерабатывающего и СПГ-комплекса в Усть-Луге, реализуемое компанией Газпром совместно с партнёрами [7]. Проект направлен на расширение внутренней переработки сырья и увеличение добавленной стоимости продукции[3].

Диверсификация внешнеэкономических связей и внешней торговли

Помимо импортозамещения, важным направлением стала диверсификация внешнеэкономических связей. После 2022 года Российская Федерация столкнулась с сокращением торговли с европейскими странами и начала активную переориентацию на азиатские рынки. Экспорт России сократился с 592,5 млрд долл. США в 2022 году до 418,3 млрд долл. США в 2025 году, тогда как импорт оставался относительно стабильным. Основные изменения были связаны с трансформацией географии торговли и логистических цепочек. Исходные данные по географической структуре российского экспорта и импорта наглядно представлены в таблице .

Для более наглядного представления выявленных изменений данные таблицы представлены в графическом виде на рисунке 1.

Снижение поставок в Европу сопровождалось ростом значения азиатского направления. Крупнейшим торговым партнёром России стал Китай, а Индия значительно увеличила импорт российских энергоресурсов. Также усилилась роль Турции и Казахстана как логистических и торговых хабов [8].

[3] ПАО «Газпром». Комплекс по переработке этансодержащего газа в районе Усть-Луги. URL: https://www.gazprom.com/projects/lng-leningrad/ (дата обращения: 25.06.2026).

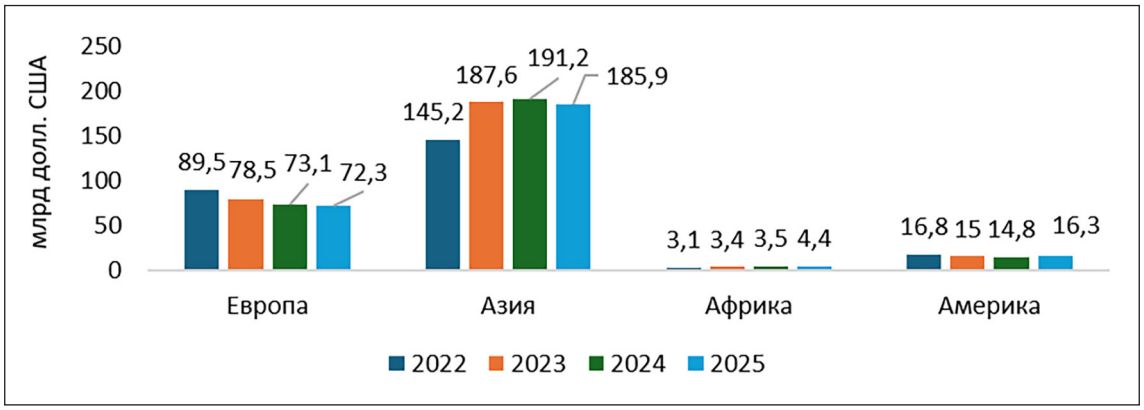


Рис. 2. Импорт Российской Федерации по группам стран, 2022–2025 гг.
Источник: разработано автором на основе таблицы

Трансформация импорта сопровождалась сокращением поставок из Европы и усилением роли азиатских поставщиков, прежде всего Китая, ставшего ключевым источником машин, электроники и промежуточной продукции для внутреннего производства. Динамика изменения структуры российского импорта представлена на рисунке 2.

Как видно из рисунка 2, сокращение импорта из Европы сопровождалось усилением роли азиатских поставщиков, прежде всего Китая, ставшего ключевым источником машин, электроники и промежуточной продукции. Эти изменения отражают перестройку цепочек поставок и рост значения азиатского направления во внешней торговле России [9]. При этом часть поставок осуществляется через механизмы параллельного импорта, что может искажать официальную статистику внешней торговли.

Одним из приоритетных проектов в рассматриваемой сфере является Международный транспортный коридор «Север–Юг», который соединяет Россию с Ираном и Индией посредством мультимодальной сети железнодорожных, автомобильных и морских маршрутов. Коридор объединяет ключевые логистические узлы, такие как Мумбаи, Бендер-Аббас, Тегеран, Баку и Москва, формируя важный торговый маршрут между Южной Азией, Ближним Востоком и Евразией. Развитие МТК «Север–Юг» позволяет сократить сроки доставки и логистические издержки по сравнению с традиционными морскими маршрутами через Суэцкий канал, повышая эффективность торговли между странами-участницами [10].

Кроме того, данный коридор способствует диверсификации экспортных маршрутов российских товаров, прежде всего энергоресурсов, удобрений, металлов и сельскохозяйственной продукции, поставки которых всё активнее ориентируются на азиатские рынки. Расширение транспортной инфраструктуры вдоль коридора, включая модернизацию железнодорожных линий и развитие портов Каспийского региона, способствует укреплению экономического сотрудничества России с такими странами, как Иран, Индия, Азербайджан и Казахстан [11].

Инновации и технологическая модернизация экономики

Введённые санкции ограничили доступ к передовым технологиям и высокотехнологичной продукции, что усилило значение инновационной политики и технологического развития для обеспечения экономической устойчивости и снижения зависимости от зарубежных технологий.

Важную роль в этом играют государственные инициативы, включая программу «Цифровая экономика Российской Федерации», направленную на развитие цифровой инфраструктуры, искусственного интеллекта и кибербезопасности [12], а также национальный проект «Наука и университеты», ориентированный на модернизацию научной базы и развитие исследовательских центров [13].

Дополнительную поддержку технологическим стартапам и малым инновационным предприятиям оказывает Фонд содействия инновациям.

Развитие инновационной среды связано и с деятельностью центра Сколково, поддерживающего высокотехнологичные проекты и коммерциализацию разработок. Одновре-

менно крупные промышленные проекты, включая создание самолёта МС-21, направлены на увеличение доли отечественных технологий в авиастроении. В целом ограничения на импорт технологий стимулировали развитие национальных высокотехнологичных отраслей.

В целом в последние годы значение технологического суверенитета заметно возросло. Ограничения на импорт передовых технологий стали стимулом для разработки собственных решений и усилили роль национальных высокотехнологичных отраслей в экономике.

Существенным направлением адаптации стало формирование альтернативной финансовой инфраструктуры. После введения ограничений на международные платёжные системы Россия активизировала развитие системы «Мир» и Системы передачи финансовых сообщений (СПФС), выступающей альтернативой SWIFT [14]. Одним из ключевых изменений стало расширение расчётов в национальных валютах[4]. К 2025 году значительная часть торговли России и Китая осуществлялась в рублях и юанях, что отражает снижение роли доллара и евро в международных расчётах [15].

[4] Банк России. Национальная платежная система. URL: https://www.cbr.ru/PSystem/ (дата обращения: 25.06.2026).

Таким образом, российская экономика смогла в значительной степени адаптироваться к условиям санкционного давления. Этому способствовали развитие отечественного производства, расширение внешнеэкономического сотрудничества с новыми партнерами и использование альтернативных механизмов международных расчетов. Вместе с тем сохраняется зависимость от импорта отдельных технологий и комплектующих, а в структуре экспорта по-прежнему преобладают сырьевые товары. В связи с этим одним из ключевых направлений дальнейшего развития остается модернизация промышленности, повышение технологической независимости и увеличение доли несырьевой продукции в экспорте.

Заключение

Проведенное исследование показало, что трансформация экономической политики России в условиях санкций носит комплексный характер и охватывает промышленную, внешнеэкономическую, финансовую и технологическую сферы. Реализуемые меры способствовали адаптации экономики к новым внешним условиям, однако для обеспечения долгосрочной экономической безопасности необходимо продолжить развитие импортозамещения, укрепление технологического суверенитета и диверсификацию структуры экспорта.

Библиографический список

1. Тимофеев И. Н. Политика санкций в меняющемся мире: теоретическая рефлексия // Полис. Политические исследования. 2023. № 2. С. 103-119. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=50390891&ysclid=mpe10agiu6597413935 (дата обращения: 14.05.2026). DOI: 10.17976/jpps/2023.02.08. EDN: OWQAPZ.

2. Глазьев С. Ю. Евразийский союз как щит от санкций // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2014. № 16. С. 5-6. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=23236167&ysclid=mpe19y6nrh274618953 (дата обращения: 14.05.2026). EDN: TOMKHH.

3. Хуфбауэр Г. К., Шотт Дж. Дж., Эллиотт К. А., Огг Б. Экономические санкции: переосмысление. 3-е изд. Вашингтон: Институт международной экономики Петерсона, 2007. 233 с. ISBN: 9780881324075.

4. Артюшчик В. Д., Тихонов А. И. Производство перспективных авиационных двигателей семейства ПД как важный результат политики импортозамещения в авиационной промышленности // Московский экономический журнал. 2022. № 1. С. 380-386. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvo-perspektivnyh-aviatsionnyh-dvigateley-semeystva-pd-vazhnyy-rezultat-politiki-importozamescheniya-v-aviatsionnoy/viewer (дата обращения: 14.05.2026). DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_1_9.

5. Савчина О., Братанов А. Финансовая устойчивость и перспективы расширения бизнеса крупнейших нефтегазовых компаний в условиях экономической нестабильности // Вестник МГПУ. Серия “Экономика” 2019. С. 48–58. URL:https://economics.mgpu.ru/wpcontent/uploads/sites/3/2021/08/1803.pdf?ysclid=mpe1mgstec358020398 (дата обращения: 14.05.2026). DOI: 10.25688/2312-6647.2019.20.2.04.

6. Неволин А. Е. Особенности формирования конкурентных преимуществ горно-металлургических компаний на примере ГМК “Норильский никель” // Друкеровский вестник. 2023. № 6 С. 64–76. URL:

https://drucker.npi-tu.ru/assets/files/dv-2023-6/07Nevolin-64-76.pdf?ysclid=mpe1xynm49696131558 (дата обращения: 14.05.2026). DOI: 10.17213/2312-6469-2023-6-64-76.

7. Журавель В. П., Гриняев С. Н. Трансарктический транспортный коридор: политический, экономический и стратегический потенциал для России // Арктика и Север. 2025. № 60. С. 135-151. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/transarkticheskiy-transportnyy-koridor-politiko-ekonomicheskiy-i-strategicheskiy-potentsial-dlya-rossii/viewer (дата обращения: 15.05.2026) DOI: 10.37482/issn2221-2698.2025.60.135.

8. Айар Б., Арслан О. Эволюция российско-турецких отношений: идейное сближение и прагматическое сотрудничество // Вестник международных организаций. 2023. Т.18. № 3. С. 120–141. URL: https://www.hse.ru/data/2023/12/01/2047665660/7%20%D0%90%D0%B9%D0%B0%D1%80_%D0%90%D1%80%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20120-141.pdf (дата обращения: 15.05.2026) DOI: 10.17323/1996-7845-2023-03-07.

9. Куликова И. В., Украинцева И. В., Рощина Л. Н. Развитие экономических отношений России с Китаем и Индией: перспективы и прогнозы // Прогрессивная экономика 2023 № 9. С. 68–80. URL: https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2023/10/РАЗВИТИЕ-ЭКОНОМИЧЕСКИХ-ОТНОШЕНИЙ-РОССИИ-С-КИТАЕМ-И-ИНДИЕЙ-ПЕРСПЕКТИВЫ-И-ПРОГНОЗЫ.pdf (дата обращения: 15.05.2026) DOI: 10.54861/27131211_2023_9_68.

10. Новикова Е. С., Максимов А. А. Будущее транспортных коридоров Россия-Азия: проблемы и перспективы международного транспортного коридора «Север – Юг» // Вестник университета 2025. № 6. С. 104-117. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/buduschee-transportnyh-koridorov-rossiya-aziya-problemy-i-perspektivy-mezhdunarodnogo-transportnogo-koridora-sever-yug/viewer (дата обращения: 15.05.2026). DOI: 10.26425/1816-4277-2025-6-104-117.

11. Винокуров Е. (ред.), Ахунбаев А., Усманов Н., Забоев А. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: инвестиции и мягкая инфраструктура. Доклады и рабочие материалы 22/2. Алматы; Москва: Евразийский банк развития, 2022. URL: https://vinokurov.info/wp-content/uploads/2022/10/edb_2022_report-2_instc_rus.pdf (дата обращения: 15.05.2026).

12. Петрова Е. А., Усачева И. В. Анализ влияния реализации национального проекта «Цифровая экономика» на устойчивое развитие территорий Российской Федерации // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13. № 3. С. 4-17. URL: https://sciup.org/analiz-vlijanijarealizaciinacionalnogoproektacifrovajajekonomikana149149354?ysclid=mpe3lzo5gb744606225 (дата обращения: 15.05.2026) DOI: 10.15688/re.volsu.2025.3.1. EDN: OTLINJ.

13. Ракин В. И. 2024 год: год завершения национального проекта «Наука» («Наука и университеты») // Управление наукой: теория и практика. 2025. Т. 7. № 1. С. 29-38. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/2024-god-zaversheniya-natsionalnogo-proekta-nauka-nauka-i-universitety/viewer (дата обращения: 15.05.2026). DOI: 10.19181/smtp.2025.7.1.2. EDN: MRKFOL.

14. Кирсанов В. Ю. Развитие платежной инфраструктуры финансового рынка России в условиях цифровой трансформации // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2025. № 3. С. 52-64. URL: https://scimanagement.elpub.ru/jour/article/view/247?ysclid=mpe3tamiwo647119258 (дата обращения: 15.05.2026). DOI: 10.28995/2782-2222-2025-3-52-64. EDN: DRBBNL.

15. Чепков А.А. Анализ платежно-расчётных отношений между Россией и Китаем в рамках БРИКС и внедрение новой резервной валюты // Вестник университета. 2025. № 11. С. 204-219. URL: https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/6627?ysclid=mpe3vuwhoo945677638 (дата обращения: 15.05.2026). DOI: 10.26425/1816-4277-2025-11-204-219. EDN: JKVLKT.

УДК 339.721

CC BY 4.0

Чижова М. К. ORCID ID 0009-0006-4987-0092

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России, Москва, Россия, e-mail: mariya.mgimo@mail.ru

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ СОВРЕМЕННОЙ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ЯПОНИИ

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, ДКП, монетарная политика, качественное смягчение, количественное смягчение, контроль кривой доходности, комплексное смягчение, форвардное ориентирование.

В статье проанализированы взаимосвязанные факторы, оказывающие преимущественное влияние на направления денежно-кредитной политики Японии, формируемой в условиях дефляционного давления, во многом предопределившего использование инструментария процентной ставки на низких уровнях. Эту специфику автор связывает с особенностями национального экономического, политического и социокультурного развития. Сделан вывод о целесообразности перехода к неконвенциональным методам количественного регулирования в Японии в начале 2000-х гг. и конвенциональным методам регулирования краткосрочной ставки процента в 2020-е годы. Отмечено, что, однако, запланированные цели денежно-кредитной политики Банка Японии были достигнуты не в полном объеме, а чрезмерная интенсификация накопления активов на балансе Банка Японии может привести к проявлению риска фискального доминирования. Тем более примечательно, что по мере наращивания масштабов количественного смягчения в основного приобретателя вновь эмитируемых ценных бумаг японского государственного долга превратился центральный банк страны. Следовательно, определенная доля бюджетного дефицита стала фактически монетизироваться. Динамика активов Банка Японии устремилась вверх, что не всегда воспринимается экспертами в позитивном ключе, а, следовательно, представляет дополнительный интерес для дальнейшего анализа.

Chizhova M. K. ORCID ID 0009-0006-4987-0092

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia, e-mail: mariya.mgimo@mail.ru

KEY FACTORS OF MODERN MONETARY POLICY IN JAPAN

Keywords: monetary policy, quantitative easing, qualitative easing, yield curve control, comprehensive easing, forward guidance, unconventional monetary policy, deflation, fiscal dominance.

The article analyzes the interrelated factors that predominantly influence the direction of Japan's monetary policy, which is shaped under deflationary pressure that has largely predetermined the use of low-interest-rate policy tools. The author links this specificity to the unique features of Japan's national economic, political, and socio-cultural development. The conclusion is drawn that the transition to unconventional methods of quantitative easing in Japan in the early 2000s and to conventional methods of short-term interest rate regulation in the 2020s was appropriate. It is noted, however, that the planned monetary policy targets of the Bank of Japan have not been fully achieved, and excessive intensification of asset accumulation on the Bank of Japan's balance sheet may lead to the emergence of fiscal dominance risk. The dynamics of the Bank of Japan's assets has rushed up, which is not always perceived by experts in a positive way, and, therefore, is of additional interest for further analysis.

Введение

Вопросы денежно-кредитной политики (ДКП) продолжают привлекать повышенное внимание профессионалов монетарного регулирования, не оставляют они равнодушными и широкие слои населения, ведь уровень инфляции и валютного курса, а также иные аспекты ДКП и ее направление в целом затрагивают и бизнес, и общество, и позицию страны на мировой арене. Этим вопросам посвящено множество научных исследований и зарубежных, и российских ученых, среди которых можно отметить публикации экспертов Международного валютного фонда и Европейского центрального банка [1], американского Национального бюро экономических исследований [2] и других исследовательских структур [3], а также представителей центральных банков [4] и университетов [5; 6]. Среди недавних российских исследований по вопросам ДКП можно отметить работы по вопросам

все более часто проявляющейся в последнее время ловушки ликвидности [7], а также статьи компаративного анализа ДКП развитых стран [8; 9], в т.ч. в условиях повышенной глобальной волатильности [10], подтвердившей целесообразность использования денежно-кредитными регуляторами неконвенциональных мер [11]. Наиболее интересным к настоящему времени представляется опыт Японии, в отличие от большинства стран мира борющейся не с инфляцией, а с дефляцией.

Цель исследования – выявление и анализ основных факторов, оказывающих преимущественное влияние на направления денежно-кредитной политики современной Японии, формируемой в условиях длительного дефляционного давления и перехода от неконвенциональных методов регулирования к конвенциональным.

Материалы и методы исследования

Исследование выполнено на основе ретроспективного и статистического анализа. Период анализа охватывает 1972–2026 гг., что позволяет проследить эволюцию ДКП Японии от первого раунда количественного смягчения до текущей фазы нормализации процентной политики.

Показатели, использованные в работе: политическая процентная ставка (беззалоговая онкольная овернайт-ставка Mutan rate), уровень инфляции (индекс потребительских цен), денежная база, активы Банка Японии, доля государственных облигаций Японии (JGB) на балансе Банка Японии, доходность 10-летних государственных облигаций, курс иены (номинальный эффективный курс), норма валовых национальных сбережений.

Критерии выделения факторов, которые были применены в рамках проведения исследования: (1) длительность воздействия фактора на параметры ДКП (не менее 3 лет); (2) значимость, подтверждённая количественными оценками (корреляция с изменением ставки, инфляции или баланса ЦБ); (3) признание фактора в академической литературе и документах Банка Японии как системно значимого.

Использование при проведении анализа новейших статистических данных повышает актуальность исследования. При проведении исследования использовались общепринятые методы анализа – индукция и дедукция, ретроспективный анализ, статистический анализ. Для получения новейших статистических данных были использованы ресурсы Банка Японии, а также материалы российских и зарубежных авторов, чьи исследования затрагивают изменения процентной ставки как феномена [1-6,8]. Также использовались данные официальной статистики Банка Японии (статистические бюллетени, ежемесячные отчёты), данные Международного валютного фонда, Статистического бюро Японии, а также публикации Банка международных расчётов.

Результаты исследования и их обсуждение

На основе исследований странового фактологического материала [12-16] можно отметить, что японский опыт ДКП примечателен прежде всего длительным периодом очень низких процентных ставок. Среднестатистическое значение политической процентной ставки в Японии за период с 1972 г. до начала 2026 г. составляло 2,22% (таблица). Исторический максимум ее значения был зафиксирован в декабре 1973 г. (9%), а минимум – в январе 2016 г. (-0,1%) [17].

Развитие инструментария денежно-кредитной политики Японии

Аналогично другим развитым странам, в целях проведения ДКП Банк Японии неоднократно прибегал к количественному смягчению. В конце 1990-х гг. в стране отмечался дефляционный всплеск, и в начале 2001 г. официально было объявлено о введении политики количественного смягчения. Тогдашняя политическая ставка процента в стране – базовая – была понижена до нулевой отметки. Следовательно, в японской ДКП произошел переход с акцента на процентных ставках к превалированию показателя количества денег в обращении.

При проведении первого раунда количественного смягчения целью было поставлено побороть дефляцию, и в случае необходимости Банк Японии планировал продолжать следовать политике количественного смягчения до тех пор «когда рост потребительских цен прекратит быть отрицательным» [18]. Указанная смена ориентира ДКП оказала свое воздействие, цены прекратили падать, появились признаки оживления экономики, поэтому в марте 2006 г. проводившаяся программа количественного смягчения была закончена.

Таблица 1

Этапы денежно-кредитной политики Банка Японии (2001–2026 гг.)

Период	Название политики	Ключевые инструменты	Целевой показатель	Ставка (на конец периода)
2001–2006	Количественное смягчение (1-й раунд)	Таргетирование остатков на корсчетах	Остатки на счетах банков	0%
2006–2007	Нормализация	Повышение Mutan rate	–	0,5%
2010–2012	Комплексное смягчение	Покупка гособлигаций, корпоративных облигаций, ETF	–	0–0,1%
2013–2016	Количественное и качественное смягчение (QQE)	Удвоение денежной базы за 2 года	Денежная база	0–0,1%
2016–2023	QQE с контролем кривой доходности (YCC)	Контроль 10-летней доходности JGB (около 0%)	Доходность 10-летних облигаций	-0,1% (до 2024)
Окт. 2023	Повышение гибкости YCC	Расширение диапазона колебаний доходности	Доходность 10-летних облигаций	-0,1%
Март 2024	Отмена YCC, переход к новой рамке	Возврат к таргетированию краткосрочной ставки	Онкольная овернайт-ставка	0–0,1%
2024–2026	Постепенное повышение ставки	Повышение политической ставки	Краткосрочная ставка	0,75% (май 2026)

Источник: составлено автором по данным Банка Японии [20,22].

Причем последствия данной программы оказались даже более существенными, чем ожидалось, поэтому в 2006–2007 гг. отмечался кратковременный возврат к политике процентных ставок в виде повышения беззалоговой онкольной овернайт-ставки Mutan rate до 0,5% – чтобы нормализовать ситуацию в экономике, но воздействуя уже в другом, противоположном направлении.

Свое негативное влияние на экономическое развитие в Японии оказал глобальный финансово-экономический кризис 2008 года, стимулировавший в стране волну дефляции, и такое возвращение к ситуации перелома веков привело к возвращению в арсенал ДКП Банка Японии мер нетрадиционного монетарного воздействия. Так, с октября 2010 г. в Японии использовался инструментарий комплексного смягчения в виде приобретения государственных облигаций (что является обычной практикой), а также более рискованных активов (корпоративных облигаций и акций биржевых фондов), который не оправдал возложенных на него ожиданий, и дефляционные тенденции в стране продолжились.

В январе 2013 г. был утвержден новый официальный (центрального правительства и Банка Японии) целевой инфляционный ориентир на уровне 2%, которого было необходимо достичь в ближайшее время. И уже в марте 2013 г. началась крупномасштабная программа количественного и качественного смягчения путем интенсифицированного наращивания размера денежной базы и накапливания активов на балансе Банка Японии. Тогда, по расчетам, для достижения целевых 2% инфляции следовало за два года в два раза увеличить денежную базу в стране. Поэтому Банк Японии сначала ежегодно приобретал ценных бумаг по 60–70 трлн иен, а с октября 2014 г. – по 80 трлн иен в год [19]. В результате к 2015 г. денежную базу в стране удалось нарастить более чем в два раза, она достигла 50% ВВП, став более чем 270 трлн иен. Одновременно это отразилось на финансовом рынке понижением доходности долговых ценных бумаг (в особенности облигаций с длительными сроками погашения) вплоть до минимальных уровней, а инфляционные ожидания населения устремились вверх.

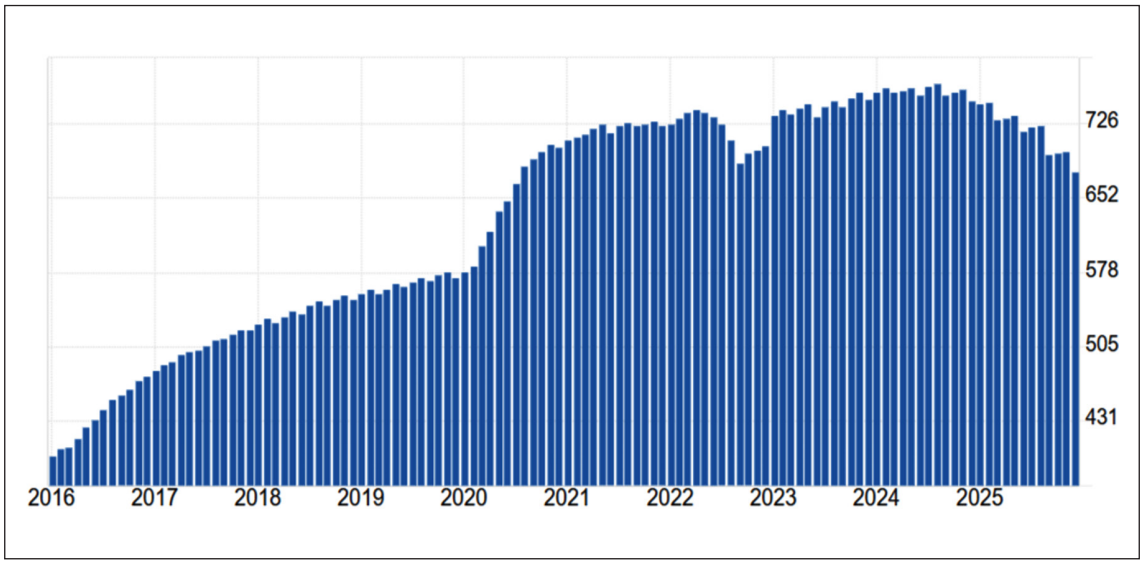


Рис. 1. Активы баланса Банка Японии, трлн иен [21]

В 2017–2019 гг. Банк Японии продолжал придерживаться политики качественного и количественного смягчения при одновременном контроле доходности. Примечательно в этой связи, что он планировал сохранять используемые стимулы и после того, как выдвинутые цели будут достигнуты [20], т.е. уровень инфляции мог бы даже превысить установленные 2%. В результате получилось, что массированные приобретения государственных ценных бумаг и формировали основную часть прираставшего баланса Банка Японии (рис. 1). К марту 2023 г. его доля на японском рынке государственных облигаций превысила 53%.

Фактическим окончанием периода монетарного контроля кривой доходности в Японии стал октябрь 2023 г., когда Банк Японии объявил о переходе к плавному ориентированию, тем самым отказавшись от жесткого таргетирования десятилетней ставки. Также были остановлены регулярные приобретения рискованных активов (в т.ч. ценных бумаг биржевых фондов), вместо выкупа которых стала использоваться традиционная политика краткосрочной ставки процента. Произошел возврат к классическому процентному инструментарию. Осуществленный плавно, переход не привел к резким колебаниям на рынке, в рамках форвардного ориентирования Банк Японии заранее предупреждал участников рынка о своих постепенных шагах корректировки монетарного регулирования.

В целом, японская политика количественного смягчения стала одним из самых продолжительных в мире монетарных экспериментов, а также одним из самых масштабных – первые нулевые ставки были введены в 1999 г., а программа контролирования кривой доходности была окончена в 2023 г.

В своей многолетней практике Банк Японии использовал и классические методы денежно-кредитного управления (процентную политику) и инновационные – неконвенциональные (вплоть до прямого тотального контроля кривой доходности и насыщения ликвидностью рынка). Тем не менее, несмотря на достигнутое, базовые экономико-финансовые проблемы страны так и не были решены: импульс для экономического роста получен не был, инфляционные проблемы сохранились, а государственный долг разросся. Как представляется, тому причиной являются структурные препятствия.

Анализ факторов влияния на современную денежно-кредитную политику Японии

К наиболее значимым факторам воздействия на ДКП Японии можно отнести:

- демографические тенденции;
- высокий уровень государственного долга;
- высокую склонность к сбережению;
- низкую трудовую мобильность.

Проанализируем некоторые из них подробнее.

Специфичность проводимой Японией ДКП в значительной степени обусловлена особенностями национальной экономики и политики, а также социокультурного развития. Одна из главных страновых особенностей, в той или иной степени характерная для многих развитых стран, но в Японии проявляющаяся более интенсивно, – это продолжающееся старение населения. Уже в 2024 г. почти 30% населения составляли граждане старше 65 лет [22], оказывая существенное влияние на национальные макроэкономические процессы, демонстрируя повышенную склонность к сбережению (культура экономии) и финансовый консерватизм, наряду с нарастающими расходами в сфере здравоохранения (как известно [23], социальные услуги считаются менее экономически продуктивными и одновременно стимулирующими стагнацию), тем самым понижая совокупный спрос в стране, а ведь он выступает важным элементом трансмиссионной и монетарной политики, сдерживая достижение поставленного Банком Японии целевого показателя по инфляции на уровне 2% [24]. Более того, уменьшение количества населения в трудоспособном возрасте может оказывать влияние и в форме сдерживания потенциала экономического роста. Согласно расчетам МВФ [25], непосредственно демографические факторы каждый год до 2060 г. (т.е. в 40-летний период) будут сдерживать темпы экономического роста Японии на порядка 0,8%.

Согласно прогнозам японского Национального института исследования населения, к 2045 г. доля пожилого населения в стране превысит 36% [26]. Сочетание факторов минимальной рождаемости и высочайшей продолжительности жизни среди развитых стран с фактическим отсутствием иммиграции (доля иностранных работников около 2% [23], для сравнения, в Великобритании и США – порядка 20%) предопределяет не только высокий коэффициент демографической нагрузки), но и его продолжающийся стремительный рост (с 1990 г. до 2023 г. составивший три раза). По расчетам Банка Японии [27], вклад демографического фактора в снижение с 1980 г. до 2024 г. уровня политической ставки процента в Японии превысил 1%, тем самым усиливая дефляционные тенденции.

Также этот фактор рассматривается исследователями [26] в качестве долгового фактора.

Довольно специфичным фактором современной ДКП Японии выступает высокий уровень государственного долга (рис. 2). Государственные долги значительных размеров в принципе характерны для многих развитых стран [29], нередко они превышают и 100% национального ВВП. Однако для Японии эта цифра излишне высока уже в течение довольно длительного периода, и, по прогнозам, существенного ее снижения не ожидается. Этот фактор в аспекте ДКП может привести к проявлению риска фискального доминирования, т.е. при принятии тактических решений монетарный регулятор должен принимать во внимание устойчивость (стабильность) системы государственных финансов.

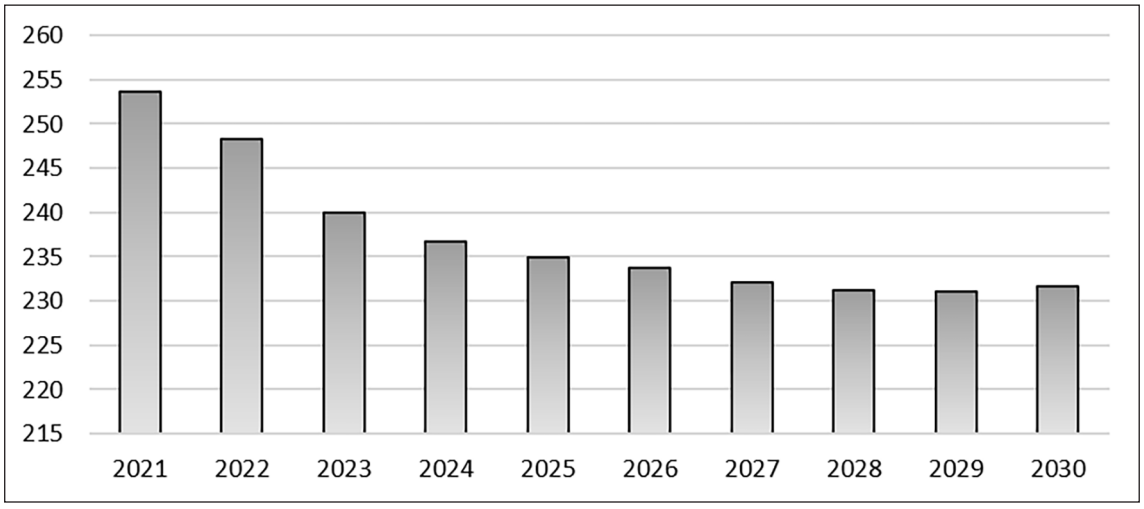


Рис. 2. Размер государственного долга Японии, 2021–2030 гг. (в % ВВП) [28]

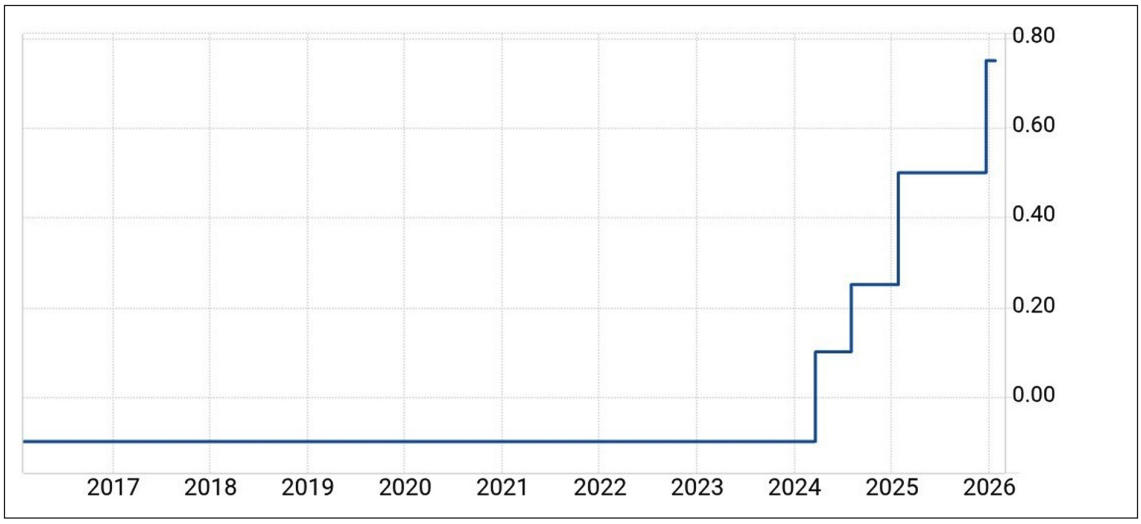


Рис. 3. Динамика политической ставки процента в Японии, в % [36]

Нередко в таких ситуациях центральный банк страны становится одним из ведущих (если не крупнейшим) держателем государственного долга. Таким же образом проявилась высокой степени взаимосвязь монетарной и фискальной политики Японии. В соответствии с осуществлявшимися с 2013 г. программами количественного смягчения, а затем в целях политики контроля кривой доходности Банк Японии приобрел очень много государственных облигаций. В результате проводимой политики на его балансе накопилось более 53% всех эмитированных государственных облигаций (почти 600 трлн иен) [30], т.е. центральный банк развитой страны профинансировал свыше половины всего объема ее государственного долга. Такое положение дел напоминает фактическую монетизацию, размывая независимость денежно-кредитной политики, делая нечеткой ее грань с фискальной необходимостью: ведущий монетарный орган страны финансирует расходы центрального правительства, накопленный первичный бюджетный дефицит растет практически параллельно размеру совокупного государственного долга.

С другой стороны, высокая склонность к сбережению перманентного характера в ДКП Банка Японии снижает эффективность процентного инструментария этой политики, традиционно направленной на потребительскую экспансию, тогда как в Японии в условиях пессимистичных ожиданий домашних хозяйств часть средств направляется в сбережения, а не на инвестиции. При превращении ситуации в ловушку ликвидности [32] в условиях повышенной неопределенности [33] даже если в стране установлены отрицательные, нулевые или околонулевые процентные ставки, потребление наращиваться не будет. Так происходило в Японии начала 2000-х гг.: нулевая ставка процента по депозитам не привела к оттоку средств из них. Во втором десятилетии нового века отмеченная закономерность сохранилась, а в 2023 г. был зафиксирован рекорд объема совокупных активов домашних хозяйств, подавляющее большинство которых представляли низкодоходные инструменты сбережения. Это выступает дополнительным подтверждением затруднения экономического стимулирования процентным каналом ДКП ввиду повышенной консервативности структуры сбережений домашних хозяйств Японии и низкой предельной склонности к потреблению. Поддерживаемый избыток сбережений оказывает давление в сторону понижения процентов по долгосрочным облигациям. Следовательно, и в условиях отсутствия каких-либо монетарных действий Банка Японии процентные ставки инструментов на финансовом рынке демонстрируют склонность к минимуму, наличие большого числа обеспеченных потенциальных инвесторов (кредиторов, акцептующих инструменты минимальной/пониженной доходности) поддерживает процентные ставки очень низкими. Поэтому доходность по десятилетним японским государственным облигациям в 2010-е годы оставалась низкой и колебалась на уровне 1% годовых еще до того, как в Японии было введено контролирование кривой доходности.

Результаты исследования и их обсуждение

С 2013 г. в соответствии с политикой качественного и количественного смягчения Банк Японии приступил к крупномасштабным приобретениям облигаций, тем самым направляя часть сбережений в экономику, монетизируя их. Банк Японии создавал повышенный спрос, но и внутренние японские институциональные и индивидуальные инвесторы активно финансировали государственный долг, ведь возможности максимизации доходности практически отсутствовали.

В 2026 г. Банк Японии продолжил проводить выбранную ранее ДКП, сохранив на максимальном с сентября 1995 г. уровне стоимость заимствования (рис. 3), и ожидания участников рынка по поводу внеочередных февральских выборов не повысили рыночную волатильность. Дальнейшее повышение уровня процентной ставки было решено [37] отложить с учетом проявлявшихся на тот момент рисков и имеющихся оценок сбалансированности экономических перспектив, поддержки со стороны недавнего торгового соглашения с США и крупномасштабного национального пакета стимулирующих мер, в т.ч. газовых и электроэнергетических субсидий, расширения локальных грантов и наращивания оборонных расходов.

В соответствии с продолжающейся работой по нормализации японской ДКП предусмотрены дальнейшее повышение политической процентной ставки [38], которое поспособствует и поддержанию курса иены, поскольку призвано уменьшить разрыв соответствующих политик Японии и ведущих стран мира. Одновременно предполагается, что укрепление курса иены понизит импортные издержки для физических и юридических лиц в стране. По заявлениям члена правления Банка Японии К. Масу [39] повышение процентной ставки традиционно будет постепенным и осторожным, чтобы базовая инфляция сохранилась на уровне менее 2%, не нарушая развитие национальной экономики и обеспечивая постепенный рост заработных плат.

К моменту написания статьи основная ставка процента в стране была 0,75%. По ожиданиям аналитиков, в ближайшей перспективе уровень ставки, скорее всего, сохранится (с учетом глобального макроэкономического развития). На 2026 финансовый год инфляционный прогноз был повышен с 1,8% до 1,9% при одновременном повышении и прогноза по росту ВВП – с 0,7% до 1,0%), а в более долгосрочном периоде ожидается ее повышение до уровня примерно 1%. Хотя не исключено, что повышение японской политической процентной ставки будет осуществлено уже в 2027 г.

Выводы

1. Сохраняющаяся в течение длительного времени высокая норма сбережений выступает одной из главных предпосылок сохранения процентных ставок на низком уровне, что способствует выполнению одной из задач национальной ДКП Японии – сохранению доступности кредитования. Однако одновременно избыточные сбережения могут направляться (и удерживаться) в недостаточно эффективных с точки зрения процентного дохода активах, свидетельствуя о наличии ловушки ликвидности и о проблемах низкой монетарной мотивации, ведь финансовые ресурсы не перенаправляются на обеспечение конечного спроса в достаточном количестве, следовательно, у монетарных стимулов низкая эффективность.

2. Политика количественного смягчения в Японии продемонстрировала свою ограниченность, и хотя, понимая это, Банк Японии с 2016 г. сочетал ее с политикой нулевых процентных ставок, она не стала более идеальной, приведя к расширению баланса центрального банка страны и одновременному накоплению государственного долга.

3. Проводимая стимулирующая ДКП в Японии существенным образом связана с особенностями формирования и финансирования странового государственного долга, образованного в основном размещаемыми на внутреннем рынке государственными облигациями, т.е. приобретаемыми коммерческими банками, пенсионными фондами и страховыми компаниями Японии. Традиционно надежные государственные ценные бумаги пользовались заслуженным спросом. Тем более примечательно, что по мере наращивания масштабов количественного смягчения в основного приобретателя вновь эмитируемых ценных бумаг японского государственного долга превратился центральный банк страны. Следовательно, определенная доля бюджетного дефицита стала фактически монетизироваться. Динамика активов Банка Японии устремилась вверх, что не всегда воспринимается экспертами в позитивном ключе.

Библиографический список

1. Ca' Zorzi M., Dedola L., Georgiadis G., Jarociński M., Stracca L., Strasser G. Monetary policy and its transmission in a globalised world. European Central Bank. 2020. ECB Working Paper Series No 2407. 68 p. DOI:10.2866/36833.

2. Taylor J. B. A historical analysis of monetary policy rules. In: Monetary Policy Rules. National Bureau of Economic Research, Inc., 1999. P. 319–348. URL: https://www.nber.org/system/files/chapters/c7419/c7419.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

3. White W. Why The Monetary Policy Framework in Advanced Countries Needs Fundamental Reform. Institute for New Economic Thinking. 2023. 15 p. URL: https://www.ineteconomics.org/uploads/papers/WP_210-White-Monetary-Policy.pdf (дата обращения: 15.03.2026).

4. Caldara D., Fuentes-Albero C., Gilchrist S., Zakrajšek E. The macroeconomic impact of financial and uncertainty shocks // European Economic Review. 2016. Vol. 88. P. 185–207. DOI: 10.17016/IFDP.2016.1166.

5. Katsimbris G. M., Miller S. M. Monetary policies of developed countries: co-ordination, coercion or independence // Journal of Economic Studies. 1995. Vol. 22. No. 2. P. 44–58. DOI: 10.1108/01443589510086989.

6. Serletis A., Dery C. Monetary policy in advanced and emerging economies // Macroeconomic Dynamics. 2024. Vol. 29. No. e9. P. 1–29. DOI: 10.1017/S1365100524000105.

7. Кулигин В. Д. Ловушка ликвидности // Вестник ГУУ. 2013. № 3. С. 186–189.

8. Хмыз О. В. Дуальность современной монетарной политики развитых стран // Экономика. Налоги. Право. 2025. Том 18. № (1). С. 41–52. DOI: 10.26794/1999-849x-2025-18-1-41-52.

9. Шенгелевич И. Х., Лукашенко И. В. Основные особенности монетарной политики ЦБ РФ, Великобритании, США и Австралии // Московский экономический журнал. 2021. № 6. С. 167–174.

10. Хмыз О. В. Глобальные тенденции монетарной политики в период пандемии COVID-19 и в посткоронавирусной перспективе // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 1. С. 129–139. DOI: 10.26794/1999-849X2023-16-1-129-139.

11. Хмыз О. В. Неконвенциональные направления монетарного регулирования в турбулентной мировой экономике // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 5. С. 31–38. DOI: 10.26794/1999-849X-2021-14-5-31-38.

12. Байков А. И. Кредитно-финансовая система Японии после азиатского кризиса // Вестник РУДН. Серия Экономика. 2000. № 1. С. 97–107.

13. Лазюк Н. С. Динамика и пропорции развития финансового рынка Японии в XXI в. // Восточная аналитика. 2021. № 1. С. 83–99. DOI 10.31696/2227-5568-2021-01-083-099.

14. Фокин Н. И. Японская ловушка. Где выход? // Ойкумена. 2009. № 4 (11). С. 30–36.

15. Швыдко В. Г. Япония: текущий опыт преодоления дефляции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 11-2. С. 143–149. DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10172.

16. Шевченко Д. А. Современное состояние и модернизация экономики Японии // Вестник университета. 2017. № 12. С. 144–149. DOI: 10.26425/1816-4277-2017-12-144-149.

17. Japan interest rate // Tradingeconomics. 2026. URL: https://tradingeconomics.com/japan/interest-rate (дата обращения: 09.02.2026).

18. Berkmen S. P. Bank of Japan's Quantitative and Credit Easing: Are They Now More Effective? International Monetary Fund, 2012. IMF Working Paper. WP/12/2. 15 p. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp1202.pdf#:~:text=current%20account%20balances%20,CME%29%20policy (дата обращения: 09.02.2026).

19. Kuroda H. Quantitative and Qualitative Monetary Easing. Remarks at the International Council Meeting of the Bretton Woods Committee. Bank of Japan. 2023. October, № 10. 3 p. URL: https://www.boj.or.jp/en/about/press/koen_2013/data/ko131011a.pdf#:~:text=Uniqueness%20of%20the%20QQE%20Based,the%20BoJ%20would%20achieve%20the (дата обращения: 09.02.2026).

20. Kowalewski P., Shirai S. Bank of Japan's unconventional monetary easing brings global recognition as a bold, innovative practitioner // Asian Development Bank Institute. 2023. June, 7. URL: https://www.asiapathways-adbi.org/2023/06/bank-of-japans-unconventional-monetary-easing-brings-global-recognition-as-a-bold-innovative-practitioner/#:~:text=2016,the%20tolerance%20band%20was%20explicitly (дата обращения: 09.02.2026).

21. Japan Central Bank Balance Sheet // Tradingeconomics. 2026. URL: https://tradingeconomics.com/japan/central-bank-balance-sheet (дата обращения: 11.02.2026).

22. Current Population Estimates as of October 1, 2024. Statistics Bureau of Japan. URL: https://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2024np/index.html#:~:text=The%20population%20under%2015%20years,percent%20of%20the%20total%20population (дата обращения: 09.02.2026).

23. Hong G. H., Scheider T. Shrinkonomics: lessons from Japan. International Monetary Fund, 2020. March. URL: https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/03/shrinkanomics-policy-lessons-from-japan-on-population-aging-schneider#:~:text=An%20older%20and%20smaller%20population,is%20likely%20to%20increase%20the (дата обращения: 11.02.2026).

24. Yoshino N., Miyamoto H. Declined Effectiveness of Fiscal and Monetary Policies Faced with Aging Population in Japan. – Asian Development Bank Institute. 2017. ADBI Working Paper 691. 17 p. URL: https://www.adb.org/sites/default/files/publication/233161/adbi-wp691.pdf (дата обращения: 11.02.2026).

25. Japan: Demographic Shift Opens Door to Reforms. International Monetary Fund, 2020. February, 10. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/02/10/na021020-japan-demographic-shift-opens-door-to-reforms#:~:text=In%20its%20most%20recent%20assessment,years%20due%20to%20demographics%20alone (дата обращения: 11.02.2026).

26. Chien Y., Stewart A. What's behind Japan's High Government Debt? Federal Reserve Bank of St. Louis. 2025. April 1. URL: https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2025/apr/what-is-behind-japan-high-government-debt#:~:text=By%20the%20mid,%28See%20 the%20figure%20below (дата обращения: 11.02.2026).

27. Mitsuru K. Demographic Trends and Household Savings and Investment // Bank of Japan. 2024. July 26. URL: https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/lab/lab24e01.htm#:~:text=Japan%20has%20seen%20a%20continuous,longevity%20have%20both%20progressed%20rapidly (дата обращения: 11.02.2026).

28. General government gross debt. Percentage of GDP. International Monetary Fund, 2026. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/GGXWDG_NGDP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/JPN (дата обращения: 11.02.2026).

29. Хмыз О. В., Перцева С. Ю., Мануйлов К. Е. и др. Международные валютно-кредитные отношения. В двух частях. Часть 2 / Под ред. В. Д. Миловидова, О.В. Хмыз. Москва: МГИМО-Университет, 2025. 390 с. ISBN 978-5-9228-2950-2 (ч. 2).

30. BOJ Now Holds Record 53% of Japan's Government Bonds // Nippon. 2023. July, 10. URL: https://www.nippon.com/en/japan-data/h01720/#:~:text=The%20Bank%20of%20Japan%20is,The%20BOJ%20has%20continued%20its (дата обращения: 09.02.2026).

31. Japan: Staff Concluding Statement of the 2025 Article IV Mission. International Monetary Fund, 2025. February, 7. URL: https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/02/07/mcs-020725-japan-staff-concluding-statement-of-the-2025-article-iv-mission#:~:text=Public%20debt%2C%20as%20a%20share,and%20expenditure%20pressures%20related%20to (дата обращения: 09.02.2026).

32. Чижова М. К. Особенности использования отрицательных процентных ставок в денежно-кредитной политике в условиях ловушки ликвидности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12. С. 506–510.

33. Конина Н. Ю., Шаповалов В. В., Владимирова И. Г. и др. Международный бизнес перед вызовами современности: монография / под общ. ред. Н. Ю. Кониной. М.: МГИМО, 2026. 310 с. ISBN: 978-5-9228-3038-6. DOI: 10.63861/3038-6. EDN: RXVWEM.

34. Kishaba Y., Okuda T. The slope of the Phillips curve for service prices in Japan: Regional panel data approach // Journal of the Japanese and International Economies. 2025. Vol. 78. No 101388. DOI: 10.1016/j.jjie.2025.101388.

35. Schuichiro I., Kawano U., Yoshibumi M., Kohei T., Tomoyuki Y. Effects of Demographic Change on Labour Market and Wage Developments. Bank of Japan Review. 2025. March. URL: https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/rev_2025/data/rev25e02.pdf#:~:text=Considering%20Japan%27s%20demographic%20outlook%2C%20labor,As%20the%20degree%20of%20labor (дата обращения: 09.02.2026).

36. Japan interest rate // Tradingeconomics. 2026. URL: https://tradingeconomics.com/japan/interest-rate (дата обращения: 09.02.2026).

37. Lim Hui Jie Bank of Japan raises economic growth forecasts ahead of snap election, holds rates at 0.75% // CNBC. 2026. January, 22. URL: https://www.cnbc.com/2026/01/23/boj-rate-decision-snap-election-takaichi-gdp.html (дата обращения: 09.02.2026).

38. Fink N. BOJ: How fast to "normal"? // AMOVA. 2025. December, 22. URL: https://nz.amova-am.com/institutional/insights/detail/2512-boj-how-fast-to-normal (дата обращения: 11.02.2026).

39. BOJ board member adds to signals pointing to interest rate hikes // The Japan Times. 2026. February, 06. URL: https://www.japantimes.co.jp/business/2026/02/06/economy/boj-member-signal-rate-hikes/ (дата обращения: 11.02.2026).