МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»

НАУКА и ПРОСВЕЩЕНИЕ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ:

ЭКОНОМИКА, ПРАВО И ОБЩЕСТВО:

МОНОГРАФИЯ

ПЕНЗА
МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»
2026

УДК 001.1
ББК 60
Н76

Р е ц е н з е н т ы:

Агаркова Любовь Васильевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

Бабанова Юлия Владимировна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление инновациями в бизнесе» Высшей школы экономики и управления ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Кунц Елена Владимировна – доктор юридических наук, профессор, зав. кафедрой уголовного права и криминологии ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Авторский коллектив

Абрамян М. А., Алентьева Н. В., Борботько П. В., Гамидова Н. Г., Двойнова Н. Ф., Джамалов Р. А., Джунусова Д. Н., Дударева А. Б., Еремичева П. Ю., Жулева О. И., Зульфугарзаде Т. Э., Карпова Г. А., Кожанчикова Н. Ю., Кравченко Т. С., Красильников Д. В., Курбонова Ф. А., Курочкина А. А., Лаврова Т. А., Назарова Е. А., Песоцкая Е. В., Попова С. В., Сидорин А. А., Смирнов А. А., Снитко Л. Т., Топольник В. Г., Уваров С. А., Фирсова А. А., Чернигель Е. А., Шабанникова Н. Н., Шматков И. И., Щербаков К. А.

Н76

НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ: ЭКОНОМИКА, ПРАВО И ОБЩЕСТВО: монография / Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2026. — 264 с.

ISBN 978-5-00268-759-6

В монографии представлены теоретические подходы и концепции, аналитические обзоры, практические решения в конкретных сферах науки и общества.

Издание может быть интересно российским и зарубежным ученым, руководителям и служащим государственного аппарата, руководителям и специалистам учреждений и хозяйственных организаций, педагогам, аспирантам и студентам высших учебных заведений.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законодательства об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.

УДК 001.1
ББК 60

© МЦНС «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2026
© Коллектив авторов, 2026

ISBN 978-5-00268-759-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....5

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ 6

ГЛАВА 2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 50

ГЛАВА 3. ВОСПРОИЗВОДСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ РЕГИОНА.....65

ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМЫ, ФАКТОРЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ РОСТА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В РОССИИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ.....76

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУСТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА 90

ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ ПРЕДПРИЯТИЙ ИТ-ОТРАСЛИ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ПОРТФЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ.....100

ГЛАВА 7. ФЕРМЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АПК: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И ТИПОЛОГИЯ РЕГИОНОВ ЦФО.....114

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК.....127

ГЛАВА 9. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕГИОНА 143

ГЛАВА 10. РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ И МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....159

ГЛАВА 11. СФЕРА УСЛУГ: ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 169

ГЛАВА 12. САЙТ ГОСТИНИЦЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ЕЕ УСЛУГ 183

ГЛАВА 13. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОЗНАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВОЕННОСЛУЖАЩЕГО 197

ГЛАВА 14. ЦИФРОВИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН 218

РАЗДЕЛ II. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА 229

ГЛАВА 15. ЦИФРОВОЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК РАЗВИТИЕ ИДЕИ НАЦИОНАЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА 230

ГЛАВА 16. ПОНЯТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: ТЕОРЕТИКО-ДОГМАТИЧЕСКИЙ И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ 240

ГЛАВА 17. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ 252

РАЗДЕЛ I. ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

УДК 338.001.25

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Карпова Галина Алексеевна,
доктор экономических наук, профессор,
научный руководитель кафедры экономики и управления в сфере услуг
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»;
Смирнов Александр Александрович,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой права и гражданской безопасности
ФГБОУ ВО «Национальный государственный университет физической культуры,
спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург»;
Назарова Екатерина Андреевна,
кандидат экономических наук, доцент, заместитель начальника
отдела конкурсов и ученых званий педагогических работников
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»;
Еремичева Полина Юрьевна,
аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Аннотация: В главе рассматриваются теоретико-методологические основы экономической безопасности как сложного, многокомпонентного феномена, не имеющего единого общепринятого определения в научном сообществе. Обосновывается интерпретация сущности экономической безопасности не как статического состояния отсутствия угроз, а как динамической характеристики системы, отражающей ее способность удерживать уязвимость в допустимых пределах при одновременном сохранении условий устойчивого развития. Выделяются ключевые свойства системы экономической безопасности: парадоксальность целеполагания, контекстуальность и необходимость балансирования между суверенитетом и взаимозависимостью субъектов. Глава раскрывает роль институционального фундамента, включающего как формальную нормативную базу, так и неформальные компоненты – уровень доверия, предпринимательскую этику, соблюдение контрактных обязательств и др. Доказывается значимость социального фактора, в частности проблемы имущественного неравенства, как источника эндогенных угроз устойчивости системы. Систематизируются базовые категории экономической безопасности и прослеживается эволюция парадигм реализации мер в этом контексте, включая адаптивные формы концептуализации. В данной части исследования обоснованы выводы о необходимости реализации комплексного многоуровневого подхода к обеспечению экономической безопасности, интегрирующего проактивные и реактивные механизмы, сценарное планирование и постоянный мониторинг с учетом специфики каждого отдельного уровня, а также двойственной природы неопределенности в современной парадигме.

Ключевые слова: экономическая безопасность, угрозы, риски, институциональный подход, устойчивое развитие, суверенитет, структурная уязвимость.

FUNDAMENTALS OF ECONOMIC SECURITY

Karpova Galina Alekseevna,
Smirnov Alexander Alexandrovich,
Nazarova Ekaterina Andreevna,
Eremicheva Polina Yuryevna

Abstract: The chapter examines the theoretical and methodological foundations of economic security as a complex, multi-component phenomenon that does not have a single, universally accepted definition in the scientific community. The interpretation of the essence of economic security is substantiated not as a static state of the absence of threats, but as a dynamic characteristic of a system reflecting its ability to keep vulnerability within acceptable limits while simultaneously maintaining the conditions for sustainable development. The key properties of the economic security system are identified: the paradoxical nature of goal-setting, contextual nature, and the need to balance between the sovereignty and interdependence of actors. The chapter explores the role of the institutional foundation, which includes both the formal regulatory framework and informal components — the level of trust, business ethics, compliance with contractual obligations, etc. The significance of the social factor, in particular the problem of property inequality, as a source of endogenous threats to the system's stability, is demonstrated. The basic categories of economic security are systematized, and the evolution of paradigms for implementing measures in this context is traced, including adaptive forms of conceptualization. This part of the study substantiates the conclusions regarding the need to implement a comprehensive, multi-level approach to ensuring economic security, integrating proactive and reactive mechanisms, scenario planning, and continuous monitoring, taking into account the specifics of each individual level, as well as the dual nature of uncertainty in the modern paradigm.
Key words: economic security, threats, risks, institutional approach, sustainable development, sovereignty, structural vulnerability.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1. Понятие, сущность и базовые категории экономической безопасности

Сложность такого явления как экономическая безопасность заключается в отсутствии единого общепринятого определения в научной среде. Данный факт преимущественно отражает многогранность проблем на стыке политики и экономики, так как экономическая безопасность акцентирует внимание чаще на состоянии экономики и институтов власти [1]. В современной действительности экономическая безопасность обладает рядом специфических черт, среди которых парадоксальность (двойственность в вопросе постановки цели), контекстуальность, трудности в достижении баланса между суверенитетом и созависимостью составляющих [2; 3; 4; 5]:

1. Двойственность целей заключается в том, что необходимо учитывать парадоксальность любых мер обеспечения безопасности. Например, когда речь идет о рынке услуг, следует понимать, что усиленная защита может пагубно сказаться на развитии из-за сокращения количества путей достижения нового уровня, а также намерений избежать необходимости предотвращать наступле-

ние рисковых случаев. С другой стороны, открытость рынка может напрямую влиять на повышение уязвимости к внешним угрозам.

2. Контекстуальность как свойство системы экономической безопасности рассматривается зачастую с позиции зависимости ее уровня подготовленности от конкретных условий. Следовательно, то, что может восприниматься как угроза при определенных условиях, в другой ситуации является управляемым риском.

3. Баланс между суверенитетом и взаимозависимостью строится на убеждении, что абсолютная независимость экономических субъектов недостижима. В современной действительности изоляция уступает стратегически обусловленной автономии субъектов, когда сохранение связей и контроль над основными ресурсами на первом месте при постепенном росте.

В основе экономической безопасности заложен институциональный фундамент, который не ограничивается формальной частью, связанной с формированием нормативной среды. Не менее важна ее неформальная часть, характеризующаяся уровнем доверия в сообществах, предпринимательской этикой и традициями соблюдения контрактных обязательств, так как различные факторы, среди которых коррупция, несогласованность действий и игнорирование отдельных категорий рисков могут разрушить уже построенную систему защиты (рис. 1).

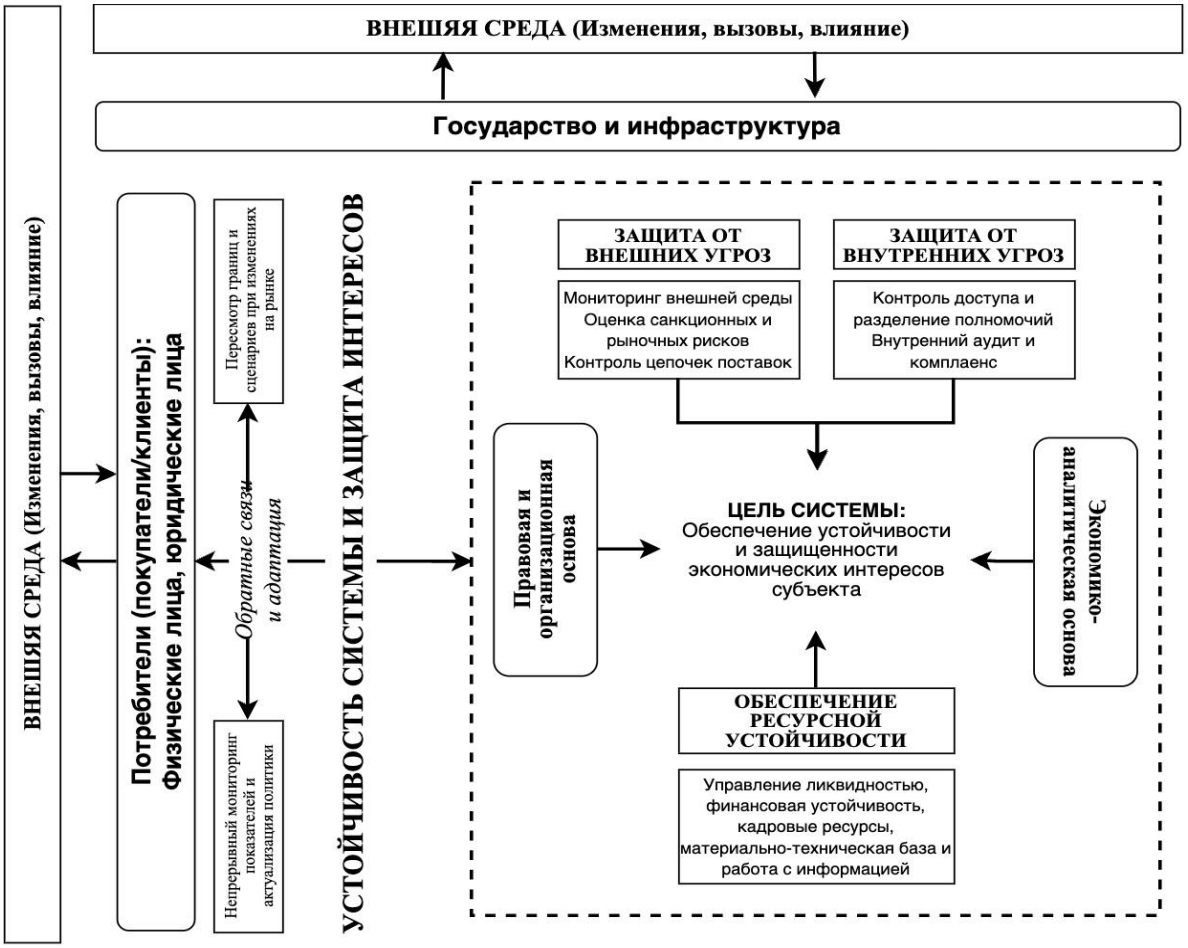

Рис. 1. Архитектура системы экономической безопасности

Источник: составлено авторами по *[6; 7; 8; 9]*

В этой связи важную роль играет социальный компонент, часто оцениваемый с точки зрения следствия обеспечения экономической безопасности. Социальный фактор олицетворяет стабильность, которая достигается посредством снижения уровня бедности и неравенства, подрывающих экономический рост и создающих почву для дополнительных угроз [10; 11; 12]. Вне сомнений ключевой проблемой в этой части вопроса является рост имущественного неравенства. Данная проблема не может считаться угрозой как таковой, но при достижении критического уровня неравенства порождается социальная напряженность, которая снижает совокупный спрос и тормозит развитие. Необходимо учитывать, что угрозы являются точкой перелома внутри системы, характеризуются зависимостью от трендов. Такая угроза материализуется постепенно в тех частях, где наблюдается рост теневой занятости, износ инфраструктуры, снижение общего числа квалифицированных кадров. Эти последствия являются одними из самых заметных, так как под их воздействием система становится хрупкой.

Обеспечение экономической безопасности связано с укреплением общественного иммунитета к устареванию. Данный пункт подразумевает воспитание способности к саморазвитию, когда социум создает механизм, не позволяющий системе устареть ранее, чем она успевает адаптироваться к изменениям, в том числе цифровым. Тем не менее, общество склонно не доверять инновациям, что не дает им развиться в достаточной степени. Так, удалось сделать вывод, что сущность экономической безопасности заключается не только в защите от угроз и предотвращении рисков, но и в создании условий для устойчивого развития [13; 14].

Отсюда следует, что сущность экономической безопасности кроется в нескольких аспектах, например, обеспечении гарантий защиты национальных интересов, создании основы для социального развития, поддержка достаточного уровня накопления всестороннего потенциала даже в неблагоприятных условиях в глобальном и внутрирегиональном контексте (табл. 1) [15; 16]. Экономическая безопасность также может трактоваться как совокупность свойств иммунитета, что определяет соответствующую систему с точки зрения подхода, в основе которого выработка условий повышения устойчивости к воздействию внутренних и внешних факторов.

Экономическая безопасность может рассматриваться не столько через призму обеспечения условий сохранности объектов и территорий, сколько через призму развития. Отчасти эта особенность связана со способностями систем самовосстанавливаться, обновляться и совершенствоваться. С этой стороны экономическая безопасность может анализироваться через качество и интенсивность взаимодействия сред, что наиболее успешно реализовано в тех кейсах, когда система адаптирует внутренние свойства, процессы и пересечения между акторами под внешние условия, поддаваясь управлению [22; 23].

При определении ключевых понятий, связанных с экономической безопасностью, следует вспомнить о том, чем характеризуются личные и общественные интересы. Интересы необходимо оценивать не в контексте потребностей, а в контексте прав на определение траектории развития. Например, на государ-

ственном уровне интересы рассматриваются как способность планировать в долгосрочной перспективе, не оглядываясь на внешние рынки и тенденции, что позволяет выявлять основную идею понятия «интерес», заключающуюся в неоднозначности вкладываемого смысла.

Таблица 1

Современный подход к определению базовых категорий экономической безопасности

Категории	Сущность категорий	Особенности
Устойчивость к структурным потрясениям	Способность системы поддерживать стабильно высокий (допустимый) уровень ключевых параметров в условиях резких изменений внешней среды, структуры спроса, цепочек поставок и т.д.	Способность заключается в быстрой реакции с точки зрения изменения структуры перераспределения ресурсов между разными отраслями без рисков потери управляемости системы в целом, перестройка системы приоритетов
Структурная инерционность	Свойство системы, которое подразумевает сопротивляемость вызовам и разрушительным модификациям при помощи взаимосвязей и внутренних возможностей	Глубинно предполагает способность удержания целостности ядра при изменении прилегающих элементов, их структуры, состава и связей
Резерв управляемости	Комплекс инструментов, навыков и ресурсов у главного регулирующего звена, который можно использовать при необходимости без нарушения законности и противоречия рыночным механизмам	Резерв рассматривается как «запас», который не предполагает максимального включения, чтобы избежать потери управляемости и поддерживать готовность к другим внешним шокам
Когерентность норм	Участие в поддержании приемлемой степени сосуществования уровней регулирования (федеральный, региональный, отраслевой и внутриорганизационный) и отсутствия противоречий между ними	Данная категория подразумевает, что необходимо в первую очередь снижать количество внутренних противоречий для сокращения числа «серых» зон и поддержания режима управляемой неопределенности
Баланс обязательного и добровольного	Соотношение и категорирование мер, которые реализуются: через обязательное исполнение (нормы, законы, контроль) и мер, которые работают на основе мотивации и саморегуляции (цели, репутация, тренды)	Основа безопасности в балансе, так как чрезмерный контроль и принуждение создает хрупкую базу, а мягкий подход и дозволения делает систему неустойчивой в ситуациях кризиса
Согласованность ожиданий	Стремление к разделению общих представлений о нормах и перспективах развития между участниками рынка, учитывая ожидания друг друга и государства	Следует расценивать как самостоятельный канал уязвимости, который не имеет ничего общего с отдельными категориями (финансовой, научно-технологической и др.). Отсутствие поддержки «согласованности» интересов, целей, действий и ожиданий ведет к управленческому и практическому коллапсу
Режим управляемой неопределенности	Способность системы функционировать в условиях, когда часть параметров, определяющих устойчивость системы неизвестна или влияет на изменения при определенных обстоятельствах	Поддержка функциональности и целостности системы в обстоятельствах, при которых поток получаемой информации недостаточен, а у регулирующие компоненты и участники рынков получают лишь свод общеобязательных правил и алгоритмы действий при разных сценариях

Источник: составлено авторами по [17; 18; 19; 20; 21; 22]

В зависимости от заинтересованных социальных групп и их целей допустимо изучать интересы как конфликт ожиданий, ключевой компонент стратегической устойчивости, рентабельности и предсказуемости. Безопасность в большинстве своем основана на ожиданиях такого рода. В случае расхождения ожиданий, например, при взаимодействии государства, бизнеса и домохозяйств, уровень безопасности меняется [24]. Таким образом, экономическая безопасность характеризуется как состояние управляемой уязвимости, а не создание условий, направленных на борьбу с угрозами, так как любая система допускает риски, но при этом должна учитывать в качестве обязательного параметра создание механизмов локализации и компенсации [25]. Современные исследователи чаще обращаются к интерпретации экономической безопасности как комплекса свойств системы, направленных на развитие способности удерживать уязвимости в допустимых пределах, восстанавливать и поддерживать ключевые функции при возникновении угрозы.

Экономическая безопасность представляет собой не состояние полного отсутствия угроз, а динамические характеристики системы, которые отражают ее свойства, направленные на удержание уязвимости при одновременном поддержании условий, способствующих устойчивому развитию. Соответственно, базовые элементы экономической безопасности, среди которых суверенитет, интересы, меры, угрозы, уровни, риски и парадигмы, следует рассматривать не изолированно друг от друга, а как составляющие единой аналитической модели и общей систематической основы.

1.2. Уровни, парадигмы и концептуальные модели экономической безопасности

Экономическая безопасность является сложным и многогранным объектом для исследования, что составляет основу для формирования различных подходов к ее анализу. Отсюда следует, что база системы экономической безопасности и структурные особенности модели в большинстве своем формируются, учитывая узкую и критически значимую область. Так, в современной действительности актуальны проблемы построения моделей на основе информационных технологий, где в числе основных задач подбор инструментов управления цифровыми рисками, мер по обеспечению экономической устойчивости в условиях цифровой эры и др.

Выбор инструментария при построении системы экономической безопасности определяется не идеологическими аспектами, а объектом защиты и масштабом реализации мер (рис. 2). Например, то, что может быть уместным при анализе на национальном уровне является избыточным и несоизмеримым ввиду масштаба предприятия. Таким образом, парадигма задает общий тон, позволяя определять риски и угрозы, выделять инструменты, которые будут использованы в решении соответствующих задач. В то же время уровневое деление позволяет точнее выявлять диапазон, на котором ставятся задачи и целесообразность подобранных инструментов.

Рис. 2. Уровни обеспечения экономической безопасности

Источник: составлено авторами по [26; 27; 28]

Естественно, что ретроспектива изменения представлений об экономической безопасности не может быть представлена в виде линейного прогресса от простых концепций к более сложным. С течением времени каждая концепция и содержание методологического базиса зависели от изменений структуры и характера угроз со стороны окружающих сред, так как решения в контексте обеспечения безопасности больше связываются с доминирующими категориями угроз, которые также задавали вектор для рассуждений на тему того, какой набор инструментов и какие механизмы станут наиболее эффективными (рис. 3).

Связь парадигм и уровней обеспечения экономической безопасности проявляется в их взаимном влиянии. При этом важно прослеживать динамичность связи, так как в условиях напряженности возможен переход от проактивных мер к реактивным подходам на разных уровнях, при том, что глобализация усиливает влияние системы взглядов на отдельные уровни. В то время как на международном уровне (макроуровне) концепция может считаться проактивной, на региональном и отраслевом уровнях она является реактивной из-за ограниченных ресурсов, институциональных различий и разницы в масштабе [29; 30].

На данном рисунке приведена эволюция парадигм развития экономической безопасности от протекционистской логики до современных гибридных вариантов, которые могут сочетать институциональный контекст, рыночные и адаптивные механизмы. Смена парадигм в хронологической форме позволяет проследить изменение природы угроз, учитывая характеры изменений. Очевидно, что ни одна возможная парадигма не способна существовать обособленно, так как те или иные принципы зачастую пересекаются и такое сосуществ-

вание отражает многоуровневый характер системы экономической безопасности как таковой.

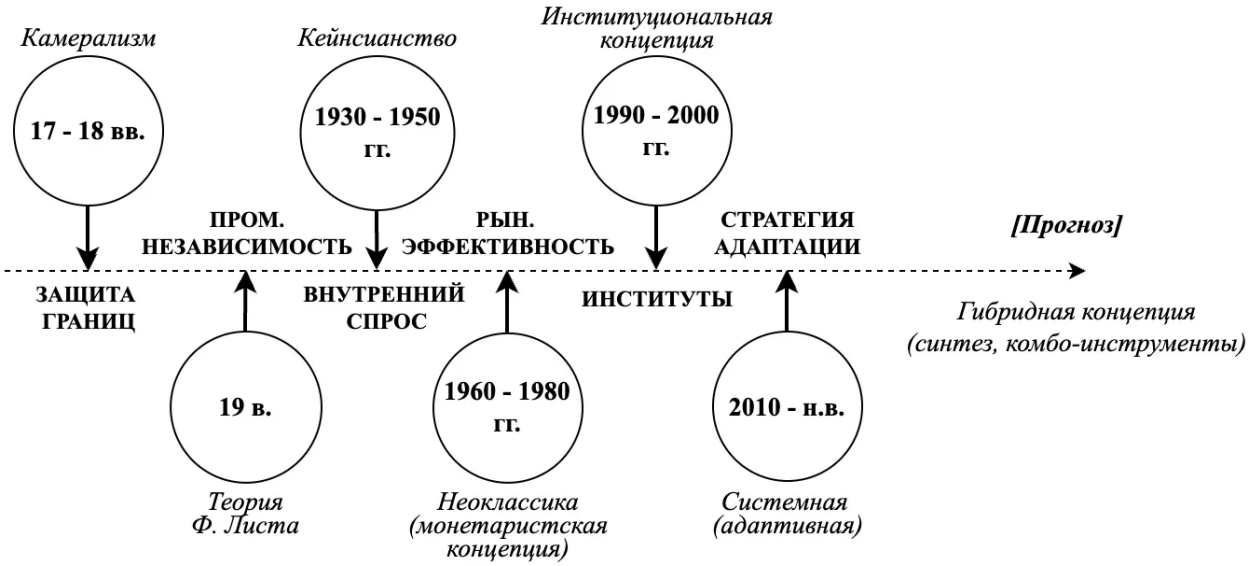

Рис. 3. Переломные точки в хронологии развития теоретических основ экономической безопасности через призму доминирования парадигм (концепций)

Источник: составлено авторами

При обеспечении экономической безопасности на разных уровнях доминирует определенный уклад. Так, на национальном уровне являются приоритетом государственные интересы, тогда как на индивидуальном уровне ведущей является хомоцентричность. Вместе с тем, свойства системы экономической безопасности на индивидуальном уровне не следует рассматривать как строгое противопоставление альтернативным парадигмам с учетом другого масштаба, а преимущественно как часть функциональной иерархии, которая позволяет определять доминирующий элемент на каждом уровне, но не разделяет их между собой (табл. 2).

Другая проблема заключается во временной асимметрии, которая подразумевает ориентацию на долгосрочную устойчивость при развитии системы экономической безопасности на национальном уровне, тогда как краткосрочная устойчивость характерна для индивидуального уровня. Эта асимметрия позволяет отследить различие между горизонтом планирования и критериями успеха построения системы экономической безопасности. С одной стороны, сохранение стратегического потенциала и ресурсов является основной задачей для государства [38; 39]. С другой стороны, потребности индивида – наращивание способности быстрой адаптации и достижения устойчивости благосостояния. Более того, асимметрия проявляется и на уровне управления, когда возникает необходимость формулировать меры, повышающие долгосрочную устойчивость, так как в краткосрочной перспективе они могут негативно сказываться на индикаторах социальной стабильности (уровень благосостояния, безработица, занятость и др.) [6; 40].

Таблица 2

Ключевые парадигмы экономической безопасности и их характеристики

№	Концепция (парадигма)	Основа	Угрозы	Инструменты
1	**Камералистская концепция**	Накопление богатства, защита растущих отраслей, защита от внещней конкуренции, торговый баланс и насыщение доходной части	Зарубежная конкуренция	Тарификация, стимулирование экспорта
2	**Кейнсианская концепция**	Меры по достижению стабильности внутреннего рынка, борьба с экономическим спадом (стабилизация спроса)	Спад производства, безработица и иные соц. шоки	Урегулирование спроса, государственные расходы
3	**Неоклассическая концепция**	Повышение эффективности рынков, контроль инфляции, меры по повышению конкурентоспособности	Неэффективное распределение ресурсов, рост бюрократии, создание искусственных барьеров для бизнеса	Дерегулирование, либерализация торговли, снижение налоговой нагрузки
4	**Институциональная концепция**	Изменение качества сосуществования субъектов рынка и повышение предсказуемости правил, снижение издержек	Коррупция, неэффективность правовой сферы	Повышение прозрачности правовой сферы
5	**Системная (адаптивная) концепция**	Повышение устойчивости системы к внешним шокам, укрепление способности к самоорганизации	Каскадный характер рисков	Сценарное планирование, усиление обратной связи

Источник: составлено автором по [26; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37]

Концептуальные модели обеспечения функционирования системы экономической безопасности являются одной из центральных тем. Их сущность строится в зависимости от приоритета субъекта, подходов к уровню развития, характера действий. Соответственно, комбинация инструментов и подходов определяет актуальность той или иной модели. Например, в условиях повышенной готовности и высокого давления на систему экономической безопасности уместно подбирать макросоциальную концепцию, которая в сочетании с динамической стратегической базой позволит оперативно отвечать внешним вызовам.

Проактивные модели, как наиболее актуальное сочетание установок и принципов в условиях стремительных технологических изменений и повышенной степени неопределенности, стимулируют непрерывные процессы подстраивания сред к внешнему давлению [6]. Такие модели строятся с учетом «адаптационного контура», оценки ресурсного потенциала среды, анализа факторов устойчивости. Их основная идея заключается в том, что вызовы запускают механизм адаптирования, тогда как сама система мобилизует резервы, при помощи которых формулируются и реализуются решения, приводящие к определенному результату. Между стадией формулирования, реализации решений и результатом осуществляется мониторинг, затем, при получении финальных показателей, происходит переоценка и корректировка траектории развития.

Анализ уровней и парадигм в вопросе обеспечения экономической безопасности позволил определить, что не существует единого концепта, так как выбор подхода зависит от контекста и большого количества факторов, влияющих на изменение обстоятельств сосуществования систем. Эффективная система обеспечения экономической безопасности должна быть комплексной, так как требуется синтез различных компонентов, позволяющих создавать и применять гибкие модели, подходящие для внедрения в условиях неопределенности.

1.3. Категориальные различия в контексте экономической безопасности: угрозы, риски, условия неопределенности

Анализируя специфику проблемы построения системы экономической безопасности, одним из основных теоретико-методологических вопросов является определение звеньев логической цепи, в которой фигурируют такие понятия, как «риск», «угроза», «условия неопределенности». Выстраивание системы экономической безопасности наиболее ярко проявляется в условиях воздействия внешних вызовов [41; 42; 43]. Например, если рынок существует в условиях неопределенности, то это создает ряд производственных рисков, когда поставщики повышают цены и допускают нарушения сроков. Нарушения условий создают угрозу, которая образует новые витки в сценарном планировании и заблаговременно определяет размер возможных убытков.

Определяя основные характеристики понятий, составляющих категории факторов, воздействующих на систему экономической безопасности, следует подчеркнуть [42; 44; 45; 46; 47]:

1. *Угроза*: актуализированная совокупность условий и факторов, исходящих от конкретных субъектов, создающих прямую неоспоримую возможность негативного воздействия на целостность системы и экономические интересы, касающиеся государства, предпринимательского рынка и отдельной личности. Угроза экономической безопасности характеризуется не как внешние обстоятельства, оказывающие давление на цельность системы, а как состояние, при котором стимулы сообществ систематически противоречат целям устойчивости системы.

2. *Риск*: вероятностная характеристика ситуации (комплекс допущений), заключающаяся в определенном спектре вероятностей наступления обстоятельств, которые отражают негативную разницу между фактическим и ожидаемым результатом. Главное отличие от угрозы в том, что риски часто неочевидны и находятся на прогностическом уровне при наличии временных и финансовых возможностей количественно и качественно оценить вероятность наступления неблагоприятных обстоятельств, а также заблаговременно предотвратить их, тогда как угроза целенаправленна и обнаруживается непосредственно в момент развития событий.

3. *Условия неопределенности:* характеристика среды действия конкретного субъекта, которая определяется на основе противоречивости доступных данных, стратегически неточных действий участников экономически значимых

процессов, общих параметров среды, благодаря чему не представляется возможным прогнозировать исход событий, что влияет на устойчивость системы экономической безопасности.

Важной деталью в этом вопросе является закономерность, которая предполагает, что экономическая безопасность как явление с течением времени меняет свои формы и допускает появление новых рисков, учитывая современные тенденции. Традиционные категории рисков дополняются вызовами цифровой эпохи и внедрения новых стандартов в сфере управления. С точки зрения безопасности отдельные категории рисков, в их числе природно-климатические, финансовые, логистические изменяют природу потенциальных угроз, так как оказывают воздействие на целостность цепочек поставок, социальную стабильность, автономность систем, инфраструктурную устойчивость.

К тому же, связь между этими понятиями определяется нарастанием степени влияния вызовов на устойчивость системы экономической безопасности. Часто нарастание условий неопределенности создает среду для актуализации и укрепления угроз, а также роста рисков (рис. 4). Так, неопределенность не может быть самостоятельным фактором, потому что она является катализатором, усиливает вероятность наступления рисковых случаев [48; 49].

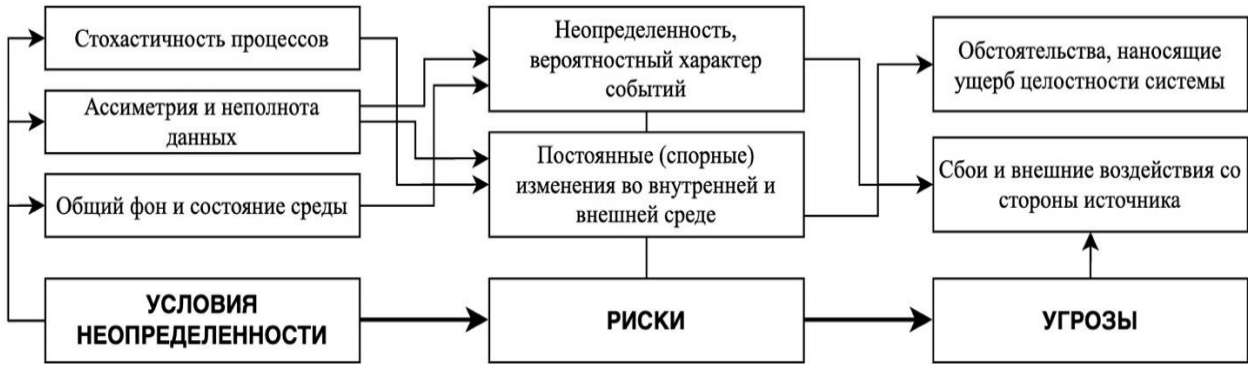

Рис. 4. Взаимозависимость между категориями экономической безопасности

Источник: составлено авторами по [44; 47; 50]

Системный взгляд на проблему экономической безопасности формируется благодаря взаимозависимости этих явлений, которые допускают определение точек роста на основе выделения тех феноменов, которые могут негативно влиять на устойчивость систем, поиска вероятности их влияния и интенсивности проявления, подбора инструментов, при помощи которых можно предсказать наступление тех или иных неблагоприятных событий [50; 51]. Редко раскрываемый факт заключается в том, что угроза не является событием, а представляет собой структурную возможность нанесения ущерба системе. Методологически угроза должна рассматриваться как комплекс обстоятельств, возможность, существующая задолго до возникновения реального события, а также сохраняющаяся после него.

Само по себе неблагоприятное событие лишь актуализирует структурную уязвимость, заложенную в конфигурации экономических зависимостей, которая имманентно присуща структуре связей и ресурсных потоков. Она может быть представлена в номенклатуре экспорта, структуре резервов сервисной организации или концентрации поставок. Так, в сервисной организации критическая зависимость часто выражается, например, в доступе к каким-либо ресурсам, а угроза спрятана в точках концентрации уязвимостей. Если конфигурация зависимостей не была изменена, то угроза является структурной категорией и сохраняется постоянно. Неочевидный вывод заключается в том, что неопределенность не всегда выступает как негативный фактор, так как в адаптивных системах ее высокий уровень вынуждает поддерживать диверсифицированность, гибкость, а соответственно, устойчивость. Следовательно, в зависимости от работы с нюансами, неопределенность выступает как фактором уязвимости систем экономической безопасности, так и фактором устойчивости.

Разница между угрозой и риском заключается в том, что риск является операционным понятием, позволяющим заблаговременно оценить вероятность и последствия ее наступления. При этом, анализируя условия построения системы экономической безопасности как неопределенные, стоит заметить, что постоянно меняющаяся информационная среда затрудняет процессы анализа в этом направлении. В этом смысле необходимо подчеркнуть несколько следствий [52; 53; 54]:

1. Риск всегда имеет связь с угрозой и не обладает весом самостоятельно. Практика составления категорий рисков не является достоверной и продуктивной без предварительной идентификации угроз, так как в перечень рисков могут попадать любые изменения, в том числе естественных социально-экономических индикаторов, которые не являются потенциальной опасностью для системы и сравнительно легко отслеживаются. Риск имеет смысл в том случае, когда наступление рискового события способна нарушать ключевые функции системы или менять привычную последовательность элементов, что также подчеркивает необходимость обеспечения иерархичности в проведении анализа.

2. Понятие предварительной оценки в условиях неопределенности является собирательным и недостаточно точным, так как постоянное изменение среды влияет на природу прогнозных оценок. Вероятностные модели не гарантированно дают достоверные результаты, так как горизонт прогнозирования постоянно сокращается. Вместе с тем растет доля недостающих знаний о механизмах, связях и пересечениях, непредсказуемость действий агентов рынка.

3. Двойственность неопределенности, которая ограничивает возможности проведения количественной оценки, а также является ключевым мотивом формирования более адаптивных механизмов обеспечения безопасности. Парадокс, заключающийся в том, что неопределенность может являться как негативным, так и положительным фактором необходимо учитывать, так как чрезмерная жесткость регламентов становления и развития системы при попытках

устранить неопределенность делает эту систему более уязвимой к новым категориям шоков.

В основе своей ключевое категориальное различие в том, что как угрозы и риски, так и неопределенность ведут к необходимости обращаться к разным управленческим режимам. В то время как угроза фиксирует уязвимости, которые существуют постоянно независимо от внешних изменений и наступления неблагоприятных событий, неопределенность формирует понимание настоящего состояния среды, а риск позволяет выявлять угрозу через измеримые индикаторы (табл. 3). Кроме того, важно различие в критериях эффективности при работе с каждой категории. Например, эффективность работы с рисками заключается в снижении вероятного, ожидаемого ущерба, повышении точности прогнозов, тогда как работа с угрозами наиболее полезна при использовании системы показателей снижения концентрации уязвимостей, а в случае с неопределенностью – сценарное планирование, внедрение «экспериментальных» режимов и экспертных панелей, которые уместно использовать для расчистки информационной среды и сокращения асимметрии.

Таблица 3

Матрица ролей и противоречий между компонентами системы экономической безопасности

Компонент системы ЭБ	Основная функция компонента системы ЭБ	«Конфликтная» роль компонента системы ЭБ
Объекты защиты	Центральная ценность (материальная или нематериальная), вокруг которой строится система экономической безопасности, с целью сохранить эту ценность в определенных границах	Становление источником уязвимости из-за структурных особенностей
Субъекты обеспечения	Реализация реальных мер, составление регламентов, мониторинг, реагирование, взаимодействия	Риски коммуникационного (агентского) характера: цели и мотивы могут не совпадать с целями развития системы
Угрозы	Фиксация структурных возможностей и их сопоставимости с вероятностью нанесения ущерба	Диагностика неэффективности, которая проявлена в появлении ключевого фактора угрозы тогда, когда мотивы и цели агентов (участников) не пересекаются
Риски	Операционализация угроз, с учетом вероятностей и степени наносимого ущерба (с целью составление схемы приоритетов)	Создание иллюзии контроля и смещает фокус с более весомых структурных уязвимостей и факторов, характеризующих неопределенность в окружающей среде
Неопределенность	Средовая характеристика, заключающаяся в невозможности четко оценивать вероятности	Стимулирование адаптивности и избыточный характер результатов при реализации мер, при этом возможна маскировка некоторых категорий структурных угроз
Механизмы обеспечения	Сокращение вероятности нанесения ущерба системе, локализация и предотвращение сбоев	Снижение адаптивности системы, стимуляция роста издержек предсказуемости (снижение эффективности ресурсов, скорости изменений, адаптируемости), которые обозначают потери системы при попытках обеспечить результаты ее работы более прогнозируемыми

Источник: составлено авторами по [12; 55; 56; 57]

Говоря об уязвимости, как о свойстве самой системы экономической безопасности или отдельной ее структуры, стоит подчеркнуть, что она не определяется каким-то событием, поэтому над ее снижением необходимо работать составляя комплекс архитектурных мер. Институциональная логика в этом вопросе подразумевает, что угроза – это структурная уязвимость, характеризующаяся зависимостью одного элемента от другого на более чем приемлемом уровне, дефектом системы или отдельным элементом, который обладает сравнительно более слабым статусом, чем остальные. Если риск оценивается как сочетание вероятности реализации угроз и величины возможного ущерба, то в его основе лежит приоритетный принцип и необходимость пересмотра системы распределения ресурсов, обусловленная ограниченностью средств, находящихся в доступе и требованиями максимизации эффекта от осуществления защитных мер [58; 59].

Категориальные различия между описанными явлениями являются перспективной темой для анализа, что подчеркнуто не столько терминологическими тонкостями, сколько операционной и стратегической логикой управления системой экономической безопасности. Практическое следствие – необходимость разъяснения специфики проведения управленческих процедур в рамках трех взаимосвязанных контуров, каждый из которых подразумевает свою критериальную сетку. Таким образом, строгое разграничение этих категорий необходимо для того, чтобы избежать подмены структурных параметров формальными количественными данными, избыточной регламентации и усиления асимметрии в развитии на тактическом, инфраструктурном и стратегическом (адаптивном) уровнях.

2. СФЕРА УСЛУГ: СПЕЦИФИКА И БАЗОВЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ

2.1 Онтология услуги как экономической категории

Выявление фундаментальных характеристик услуги как экономической категории определяет ее положение в системе экономических взаимоотношений. В основе анализа специфики понятия «услуга» заложена ее отделимость от смежных категорий и феноменов, существующих во внешней среде, при одновременной ее сущностной противоречивости. В этой связи конституирующие особенности услуги как компонента одноименной сферы характеризуют ее в качестве деятельности, результатом которой является не нечто материальное, а совокупность целенаправленных действий исполнителя, которые формируют полезный эффект для потребителя [60; 61].

Для услуги характерна одновременность процесса и результата, при их несовпадении. С одной стороны, услуга является непрерывным процессом, приводящим к результату, также как и сам процесс ее получения является результатом. С другой стороны, услуга проявляется в конечном эффекте, изменяющем состояние потребителя, в сторону которого направлены определенные действия [62]. Сам эффект нематериален, так как может считываться в оптимизации процесса, получении информации, влиянии на различные органы чувств. Отсюда

следует, что для услуги характерна синхронность производства и потребления, а также невозможность хранения, так как ее качество определяется по мере взаимодействия потребителя и исполнителя [63] (табл. 4).

Таблица 4

Взгляды и подходы к определению онтологической сути услуги

Авторы	Период	Подход	Онтологическая суть услуги
Коуз Р.	1937 г.	Неоинституционализм	Услуга расценивается как комплекс способов реализации необходимых действий так, чтобы снизить издержки (дешевле и эффективнее организовать деятельность)
Каллон М., Латур Б.	1980-2010 гг.	Акторно-сетевой подход	Услуга является сетью взаимодействий людей и вещей, в реализации которой ценность достигается при координации разнородных элементов, а онтологически значимыми являются все возможные составляющие и этапы, не только исполнитель и потребитель
Гренрос Г., Варго С., Лаш Р.	2004-2017 гг.	Сервисно-доминирующая логика	Услуга является базовой экономической единицей обмена, которая предполагает совместное создание ценности по мере протекания процесса использования и взаимодействия
Руссо А.	2010 г.	Платформенная онтология	Услуга раскрывается через предложение доступа к алгоритму, ее ценность в праве на использование инфраструктуры, ресурсов и платформенных данных, тогда как сам процесс как комплекс последовательных действий скрыт и делегирован ряду исполнителей
Заманski Дж.	2010-2020 гг.	Социоматериально-сервисный подход	Услуга рассматривается как координация человеческих и материальных действий, когда вещи (активы) выступают как один из ключевых и неотъемлемых участников процесса создания ценности, то есть онтологическая суть фиксируется в материальной и инфраструктурной части
Попов Е.В., Симонова В.Л.	2010-2020 гг.	Институционально-сетевой подход	Услуга является узлом в сформированной сети взаимодействий, где ее ценность задается не столько рынком, сколько локальными стандартами, репутационными факторами, институтами конкуренции и доверия

Источник: составлено авторами по [64; 65; 66; 67; 68; 69; 70]

Одна из наиболее актуальных интерпретаций онтологической сути услуги в экономике заключается в ее понимании как социального конструкта. Важно усвоить, что услуга не является данностью, так как она формируется в процессе коммуникаций и совместных действий акторов, посредством социальных практик и соглашений (компромиссов) [71; 72]. Сущность услуги конструктивна, что обусловлено изменением ее роли в зависимости от социально-культурного контекста. Это проявляется в том, что некоторые категории услуг могут восприниматься неоднозначно. Например, консалтинговые услуги могут являться взаимовыгодным обменом, когда исполнитель осуществляет экспертную деятельность, связанную с анализом информации, предоставлением консультации и планов действий за определенную плату [73]. Однако, в других обстоятель-

ствах такая деятельность не является услугой как таковой, может быть воспринята как обмен информации в неформально организованной среде (рис. 5).

С одной стороны, этот подход пересекается с основными принципами акторно-сетевой концепции Каллона М. и Латура Б., что отмечается в частичном отказе от предзаданных онтологических установках, например, от идеи наличия у услуги неизменного характера сущности [64; 74]. Более того, и в том и в другом случае прослеживается акцент на процессной составляющей, так как оба подхода опираются на динамику, в частности позволяют формировать понимание границ и ценности отдельной услуги. Таким образом, практические меры создают онтологию, тогда как уже существующие схемы ограничивают пространство для возможных новых форм, что отчасти полезно с правовой точки зрения.

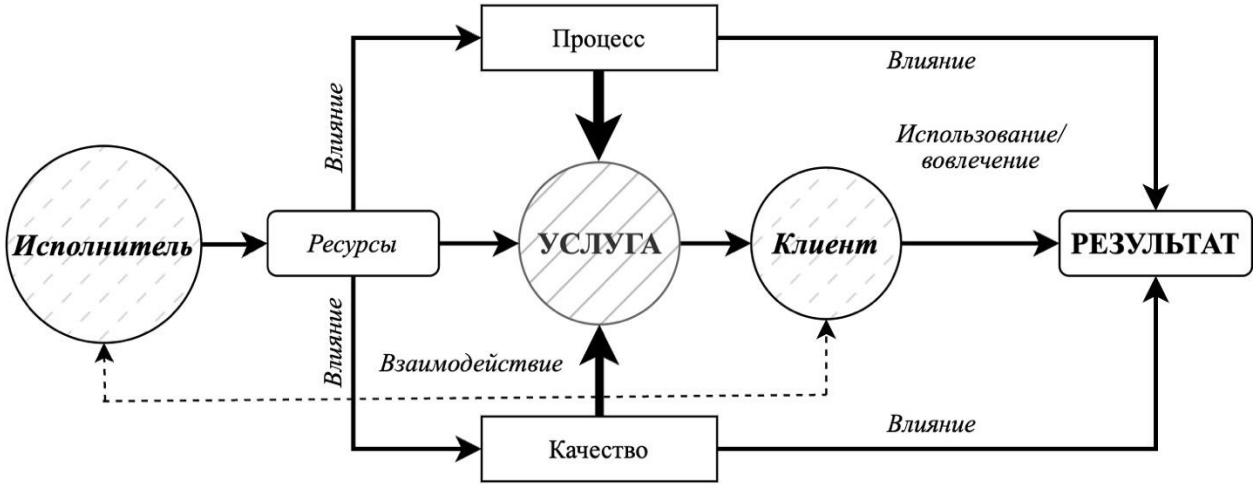

Рис. 5. Онтология услуги

Источник: составлено авторами

Другая характерная черта услуги заключается в ее неразрешимости, что обусловлено фундаментальными свойствами. Услугу невозможно целиком формализовать, оценить заблаговременно и предсказать качество итогового эффекта. Проблема, заложенная в задаче реализации услуги предполагает неопределенность результата, субъективность оценки и неделимость процесса и итога. Среди наиболее ярких примеров сфера образования, в которой не предполагается, что качество услуги будет прописано в договоре, потому что определенная доля ценности формируется в процессе взаимодействия сторон. Этот процесс может быть отличающимся по сценарию с течением времени, что делает сложной задачу по его алгоритмитизации [71; 75].

В совокупности услуга представляет собой комплекс оснований, которые делают ее возможной и доступной к реализации, так как без них услуга не воспринимается на уровне рынка в качестве легитимного экономического регулятора. В связи с этим услуга конструируется на основании законодательной базы, стандартов, контрактов, которые усиливают степень легитимности взаимодействий и обмена и снижают неопределенность процесса и результата [76; 77;

78]. Исходя из этого создается социальная база, которая характеризуется наличием доверия, ожиданий и реакций на результат. Онтология услуги как таковая строится на определенных конвенциальных принципах, которые ведут к взаимной договоренности рынка и общества. Взаимное согласие рынка и общества в свою очередь заключается в том, что уместно определять как услугу. Следовательно, конвенциальная основа рушится в ситуации, когда представители общества не воспринимают полностью или частично условия определения и реализации услуги [71; 78].

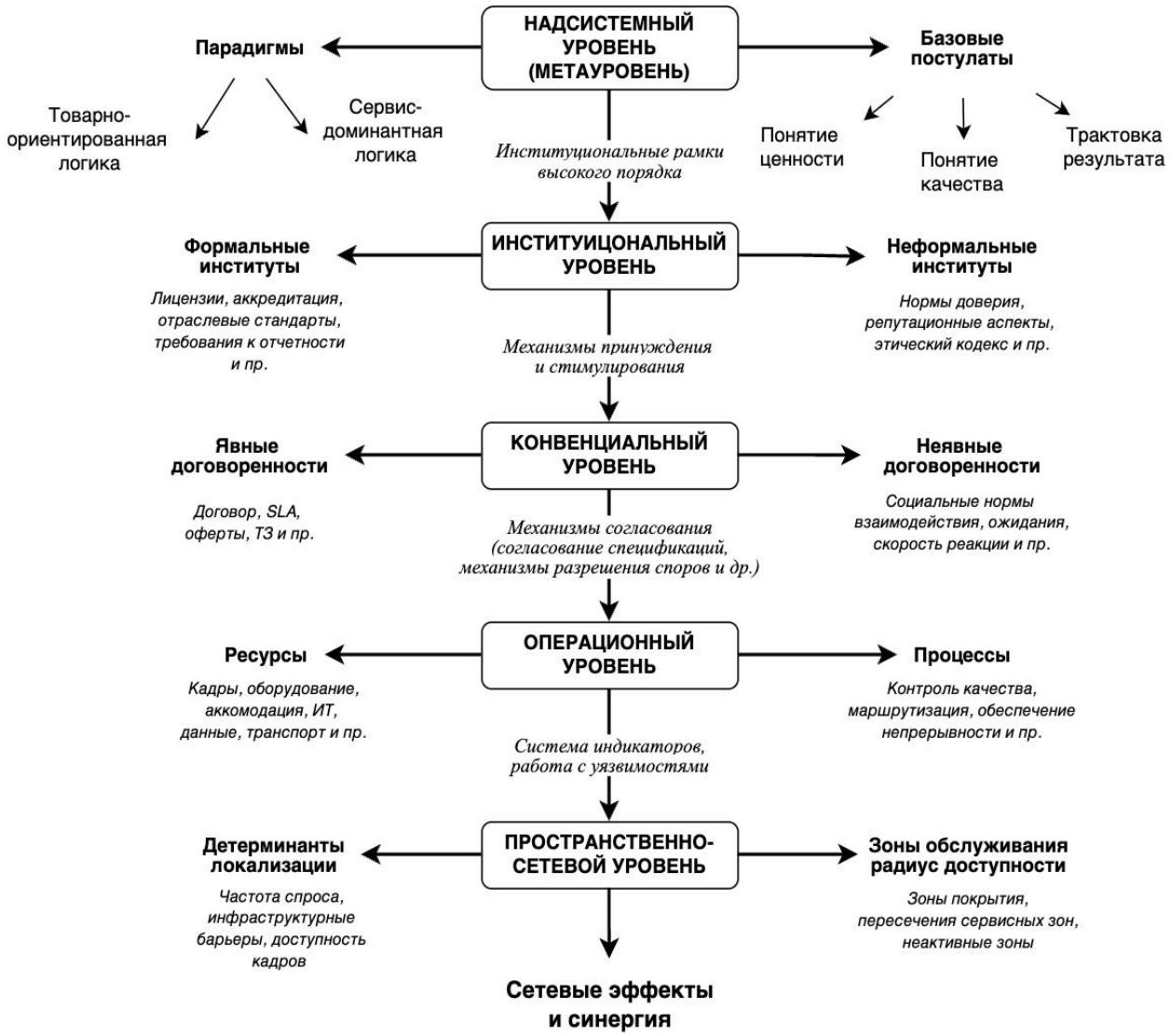

Рис. 6. Многоуровневая онтологическая схема услуги

Источник: составлено авторами по [12; 75; 83; 84; 85]

Услуга как экономическая категория, проектируемая в реальном времени при совместном создании ценности и координации усилий нескольких сторон, допускает изменение состояния потребителя, формирование «воспринимаемой полезности» и опыта, адаптацию системы (рис. 6) [79]. Подобный подход к определению является гибким, так как он подчеркивает сущностную составля-

ющую услуги, а также оказывает влияние на создание механизма устойчивости путем изменения практик, стандартов и улучшения инфраструктурных возможностей. Гибкость позволяет адаптировать услугу под потребности определенного контингента клиентуры и реагировать на средовые изменения, что является базой устойчивого развития рынка. Кроме того, в этой связи гибкость дает возможность моделировать семантику услуги и отслеживать ее изменчивость, что критически важно, когда ценность зависит от контекста [80; 81; 82].

В первую очередь онтологическая структура услуги включает три основных уровня, среди которых институциональный, конвенциальный и операционный. Эта структура дает возможности для анализа готовности услуги к условиям рынка и позволяют измерять ее потенциал. Институциональные рамки задают границы допустимого при помощи формальных и неформальных норм, тогда как конвенциальный пласт обеспечивает гибкость адаптации при помощи разных форм закрепления взаимоотношений между участниками процесса создания услуги и совместного поиска подходов к удовлетворению потребностей клиента [86; 87]. Соответственно, операционный блок определяет особенности протекания процессов, распределения и использования ресурсов, что лежит в основе фактической реализуемости.

Система, под которой понимается рынок услуг, не «застаивается», а эволюционирует через подстраивание под изменения окружающей среды и формирование условий для налаживания обратной связи с потребителем. Однако, не стоит исключать и другую сторону гибкого подхода к изучению специфики реализации услуги как элемента экономической реальности. Не всегда устойчивость пересекается с определенностью, так как ценности услуги создается в реальном времени и напрямую зависит от участия клиента, что также подчеркивает невозможность прогнозирования результата [79; 88]. Отсюда возникают риски, среди которых контрактные условия, которые не могут включать особенности «воспринимаемой» пользы от услуги и опыт отдельных потребителей; характеристики услуги, которые не могут отражать гарантии оказания услуги надлежащим образом при отсутствии объективных индикаторов оценки; и репутационный аспект, заключающийся в субъективном восприятии результата предоставления услуги, тогда как репутация в сфере услуг является активом [66].

Соответственно, для того, чтобы превратить свойство «гибкости» услуги в фактор устойчивости, необходимо создавать компенсирующие механизмы на разных уровнях формирования и реализации услуги. Ключевая идея создания механизмов не в том, чтобы избегать изменений, а в том, чтобы обеспечить безопасные модификации. Эти встроенные в систему механизмы связаны с задачами [89; 90; 91]:

1. *Фиксации, а не устранения неопределенности*: создание комплекса критериев, корректируемых с течением времени соизмеримо с результатами.
2. *Разделения объективных и субъективных взглядов* на управленческие вопросы: использование объективных показателей, так как они позволяют безотносительно оценивать, а также включение субъективных показателей, кото-

рые возможно применять для избегания некоторых репутационных потерь.

3. *Пересмотра рисковых обстоятельств* как потенциальных «отправных точек», данных для адаптирования системы: каждый сбой, неудовлетворенность потребителя результатом и снижение качества сервиса на разных этапах реализации услуги становятся основанием для обновления нормативного поля.

В макроэкономическом дискурсе онтология услуги раскрывается через ее роль в качестве системообразующего элемента современной экономики. Реализация услуги является специфическим типом экономической деятельности, который отличается уникальной динамикой формирования ценности, схемой распределения рисков, воспроизводства устойчивого продукта. С такой точки зрения онтологические свойства являются одним из элементов, определяющих структурные сдвиги, ход развития механизмов адаптирования национальной экономики.

Следовательно, современная интерпретация сущности услуги выходит за пределы традиционных определений, так как акцентирует внимание на ее динамичной, контекстуальной сторонах и природной противоречивости. Услуга является многогранным феноменом, который сочетает в себе неопределенность, пересечение ресурсных потоков, создание уникального опыта и институциональные расхождения. Механизмы создания ценности в сервисной экономике направлены на формирование экосистем, выявление скрытых зон повышенного напряжения и формирования комфортной среды для анализа и продвижения трендовых течений. В этом вопросе услуга играет особую роль, задавая архитектурную основу концепции адаптации экономической системы, что проявляется в реакции на изменения среды, а также функциях перераспределения ответственности между акторами, трансляции рисков и снижения диспропорций посредством взаимодействий между участниками.

2.2 Институциональная логика сферы услуг: базовые принципы координации и доверия

Сфера услуг характеризуется рядом специфических черт, среди которых неосязаемость результата, неотделимость процесса от потребления, непредсказуемость итогового эффекта. В этой связи ограничена применимость традиционных механизмов регулирования рынков, так как измеримость параметров качества становится неоднозначной. В таких условиях институциональная логика является основой системы регулирования неопределенности, так как отражает глубину взаимодействий между поставщиками и потребителями услуг, направленных на обеспечение устойчивости данного типа экономической деятельности и воспроизводимость сервисных процессов.

В сфере услуг институционализация характеризуется построением «рамок», касающихся не столько ограничений функционирования рынка, сколько создания безопасного пространства, учитывая непредсказуемость результата реализации услуги. Отсюда следует, что институты – своего рода фильтры, ко-

торые позволяют создавать прозрачные механизмы, которые помогают измерять и контролировать состояние рынка в условиях неопределенности, нацелены на удержание ее в рамках приемлемости для участников. Таким образом, институциональная логика сферы услуг опирается на контринтуитивную предпосылку. Рынки – механизмы сотрудничества, а не конкуренции, поэтому координация посредством общих институтов делает возможным совместное создание ценности в более широких масштабах (рис. 7). При этом важно подчеркнуть, что институциональная логика не ограничивается координационными опорами, она также выступает как механизм исключения (ограничения), что проявляется на практике через различные типы процедур, среди которых лицензирование, сертификация, определение прав собственности, стандартизация, культурная фильтрация, неформальное регламентирование и многое другое.

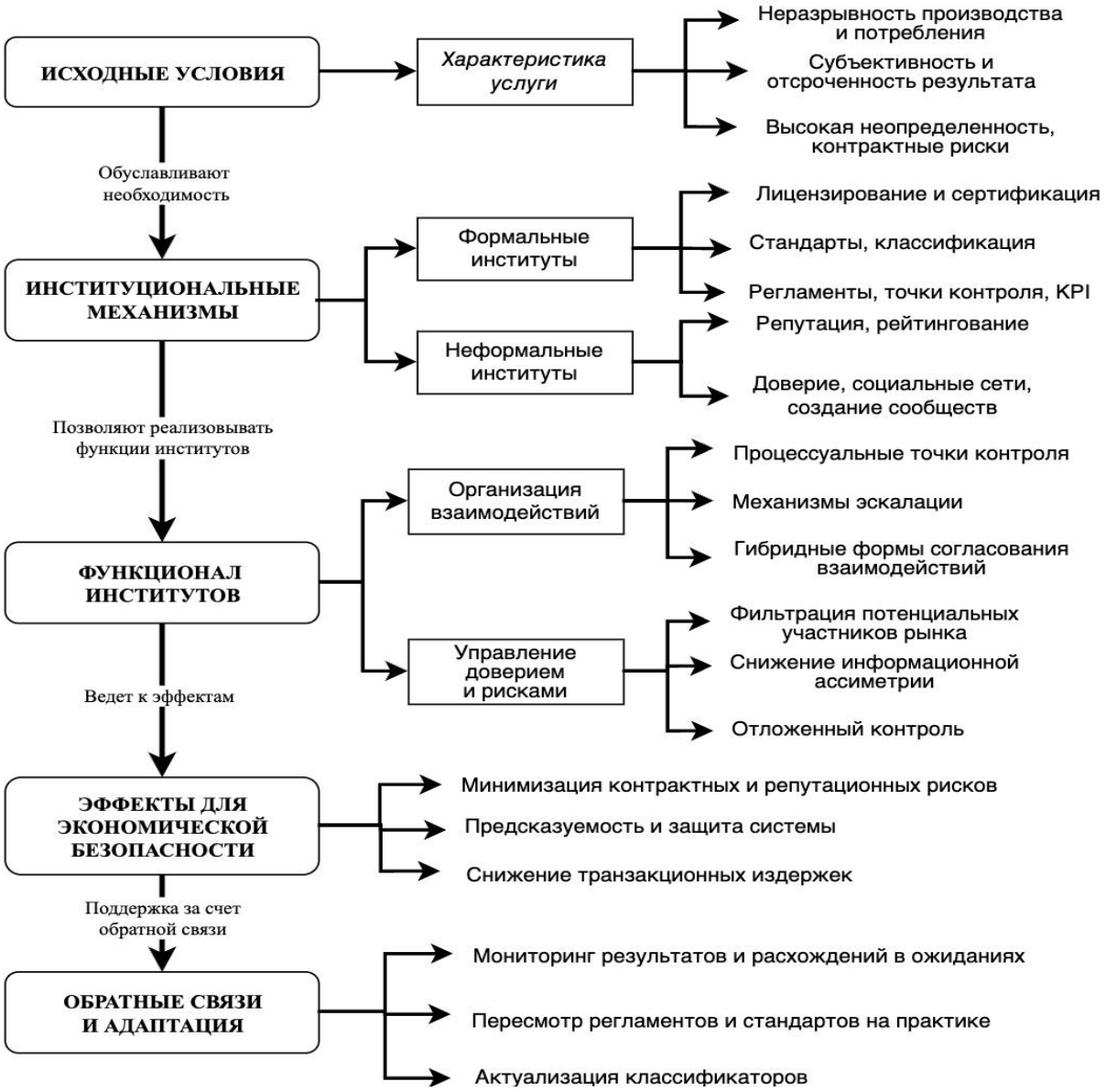

Рис. 7. Институциональная логика сферы услуг

Источник: составлено авторами по [83; 92; 93; 94; 115]

Вне всяких сомнений существует и двойственность эффекта, которая читается в том, что подобные меры могут создавать уязвимости, параллельно защищая систему. Институты способны закреплять права на ресурсы и отсеивать потенциальных недобросовестных участников рынка, но вместе с тем, не всегда учитывается разница в доступе к юридическим возможностям, а также формирование искусственных барьеров, что сокращает количество путей реализации обмена и создает риски внедрения на рынок новых потенциально качественных игроков. В качестве примера можно привести микрогеографию, которая рассматривается с точки зрения наличия барьеров доступа, которые определяют стоимость преодоления и делают формально доступные объекты недоступными (исключенными) практически. Например, отсутствие пандусов и навигации для отдельных групп населения в точках обслуживания создает «слепые зоны» и снижает полезность объекта.

Механизм исключения работает на снижение системных рисков, но вместе с тем возникает парадокс, который заключается в том, что избыточные ограничения или плохой контроль за процедурами могут привести к обратному эффекту [96; 97]. С одной стороны, исключение областей является рациональным в управлении рисками, так как размещение сервисных зон с высокой нагрузкой в местах с низкой транспортной доступностью способствует повышению риска коллапса. С другой стороны, избыточное количество ограничений ведет к обратному эффекту и создает почву для большего числа рисков, которые по своему характеру более масштабны и менее предсказуемы.

По мнению Норта Д. институты задают правила функционирования рынка услуг с учетом его восприятия обществом, включая стандарты и нормативные рамки, которые делают возможным организацию взаимоотношений между субъектами [87]. Институциональные рамки не просто адаптируют общепринятые правила под специфику сервисной среды, они целенаправленно конструируют комплекс мер и инструментов для работы с источниками возникновения неопределенности в условиях рынка. Создание устойчивой среды, в рамках которой сервисные взаимодействия становятся более предсказуемыми и выгодными для привлеченных сторон, базируется на представлении об адекватном взаимодействии субъектов в глазах общества (рис. 8). Институты реализуют функцию семантической стабилизации рынка, показывая как формализуются роли, составляются системы критериев, что является опорой [98]. При этом услуга сама является квантом неопределенности, так как потребитель не может заранее оценить эффект, а поставщик предусмотреть спектр реакций на результат [60]. Следовательно, услуга не предоставляет ценность, а локализует и актуализирует неопределенность в точке взаимодействия, она является точкой пересечения разных типов ресурсов, что и формирует синергию.

Аналогичную точку зрения поддерживает исследователь Вилльямсон О.Е., который подчеркнул, что институты позволяют управлять сложностью рынка услуг и рисками в долгосрочной перспективе [99]. Продолжая мысль, необходимо отметить, что институты в сфере услуг нацелены на обеспечение управля-

емых взаимодействий, а не на ограничение акторов. Нематериальность результата и изменчивость качества услуги делают тотальный контроль комплексом контрпродуктивных мер, так как гибкость снижается, а издержки растут. Институциональные рамки фиксируют ключевые точки, но не суживают пространство для адаптирования и перестройки услуги под потребности клиента и контекст. С этой точки зрения, становится возможным закрепить базовые принципы взаимодействия субъектов, пересмотреть условия предоставления услуги при изменяющихся обстоятельствах.

Рис. 8. Схема формирования ключевых принципов услуги

Источник: составлено авторами по [100; 101; 102; 103]

Переходя к проблеме базовых принципов доверия в институциональной логике организации рынка сферы услуг, следует обратиться к работе Грановеттера М., где отмечено, что идея встраивания социального компонента в экономическую проблему помогает увидеть роль доверия, которая заключается в статусе драйвера при коммуникации, а не надстройки [86]. Институты не заменяют формальные компоненты взаимодействия, они дополняют их возможностями осуществлять делегированное доверие. Доверие – ограниченный ресурс, соответственно, проблема дефицита решается через делегирование: создание систем сертификации, рейтинговых платформ [104]. Среди практических примеров

можно выделить отраслевые стандарты качества, независимое рейтингование, процедуры сертификации. Действия в экономике сферы услуг пересекаются с функционированием социальных структур, что делает доверие драйвером коммуникации, так как участники рынка полагаются не только на опыт, но и на импульсы среды (табл. 5).

Примечательно, что доверие в сервисных экосистемах ориентировано на процесс, а не на результат, что разрывает связь между воспринимаемой эффективностью и реальными итогами деятельности при реализации услуги. Этот аспект ставит под сомнение представление о том, что институциональное проектирование в сфере услуг может подчиняться линейной логике, по которой следование правилам и контроль их исполнения порождают доверие, а доверие ведет к качественной координации.

Таблица 5

Формальные и неформальные механизмы координации в сервисных системах

№	Категории измерения	Формальные механизмы	Неформальные механизмы
I	Основной механизм	Правила, договорные обязательства, процедуры стандартизации	Доверие, общие нормы, взаимоотношения
II	Профиль риска	Централизация, раздробленность ответственности	Оппортунизм, ограниченная рациональность
III	Эмпирический результат	Ограниченное сотрудничество, частичная автономия	Улучшенная координация в условиях конкуренции
IV	Роль доверия	Отсутствие гарантий доверия	Сглаживание противоречий в точках пересечения конкуренции и координации
V	Ключевые ограничения	Ограничение самостоятельности персонала, взаимодействующего с потребителями	Медленные процессы проектирования, необходимость поиска личных контактов

Источник: составлено авторами по *[105; 106; 107]*

Институты являются комплементарной частью, потому что добавляют масштабированные возможности для фильтрации каналов взаимодействия. Они позволяют участникам рынка отсеивать заведомо ненадежных контрагентов, так как агрегируют разрозненные импульсы среды, формализуют базу индикаторов оценки, не заменяя социальные связи. Такая фильтрация играет важную роль, так как уменьшает риски оппортунистского поведения, поддерживая репутационные механизмы как инфраструктурный слой взаимодействий [99]. Отсюда следует, что институты создают коридор допустимой вариативности, которая заключается в том, что формальный компонент (нормативная база) фиксирует базовые обязательства, а репутация и сетевые взаимодействия, наряду с качественной составляющей (рейтинги, стандартизация, формирование профессиональных сообществ), позволяют перенаправлять ресурсы в сторону более предсказуемой траектории построения коммуникационных сетей (табл. 6).

В труде Попова Е.В. и Симоновой В.Л. прослежена связь между институтами, принципами доверия и легитимностью функционирования рынка. Репу-

тационная компонента и нормативная база рассматриваются как инструменты, снижающие издержки и повышающие прозрачность схем управления [68]. Данные пересечения естественны, так как доверие в сервисных экосистемах не возникает самостоятельно, оно подкрепляется институциональными компонентами. Отсюда, репутацию стоит рассматривать как накопленный импульс качества, тогда как нормативная база является комплексом формальных критериев, позволяющих верифицировать репутацию субъектов рынка, а легитимность составляет общую картину, отражающую согласие участников рынка с тем, что взаимодействие не выходит за допустимые рамки и осуществляется по общепринятым правилам.

Таблица 6

Принципы и ракурс их оценки в институциональной логике сферы услуг

№	Принципы	Традиционное понимание	Современное понимание
I	Формальная и неформальная институционализация	Нормы поддерживают доверие и влияют на снижение издержек	Сознательное решение регламента допустимо в нестандартной ситуации с целью сохранения доверия отдельных категорий потребителей (адаптация к неопределенности)
II	Сетевая (платформенная) координация	Формирование сетей важно для связывания рыночных агентов	Сети – невидимые регуляторы, которые влияют на перераспределение рисков, могут изменять степень ответственности, разделяя внутриплатформенные взаимодействия, а также между исполнителем и потребителем
III	Доверие	Компенсирует информационную асимметрию при естественных свойствах услуги	Рациональная и эмоциональная составляющие существуют независимо, но соприкасаются, при том, что в зависимости от категории услуг их приоритет меняется
IV	Экспертный подход	Стандарты являются основой качества и этики	Стандарты могут расцениваться как входные барьеры и искусственные ограничители для развития отдельных «ниш», что ограничивает конкуренцию
V	Совместное производство	Потребитель – непосредственный участник в процессе создания и реализации услуги	Институты кооперации должны совершенствоваться, снижая нагрузку на потребителя, так как усиление его роли подрывает доверие и в некоторых ситуациях снижает уровень доступности услуги
VI	Логическая динамика	Логика функционирования рынков изменяется под влиянием научно-технологического прогресса и социально-культурных потрясений	Допустимо сосуществование конфликтующих концепций на одном предприятии, что может стимулировать создание неэффективных зон и провоцировать внутреннее напряжение

Источник: составлено авторами по [76; 83; 111; 112; 113]

Вместе с тем, репутация в сфере услуг является частью механизма отложенного контроля, так как ее санкционная функция заключается в лишении недобросовестных поставщиков перспектив роста в условиях рынка, что подчеркивает ее роль в будущем субъектов и сферы в совокупности. Ее эффективность возрастает в условиях высокой неопределенности и контрактных рисков, что влияет на координационные тонкости, так как субъекты рынка заблаговре-

менно работают над прогнозированием репутационных рисков даже при недостаточном формальном контроле [108; 109]. Однако, с точки зрения обеспечения экономической безопасности стоит учитывать, что репутационный контроль эффективен только при наличии определенной степени прозрачности системы и реализации процедур, делающих потери измеримыми и определяемыми с точки зрения достижимости [110].

Институты связаны не столько с контролем достижения результата в соответствии со стандартами, сколько с согласованием ожиданий. В то время, в отношении товара потребительские ожидания основаны на спецификации (вес, размер, цвет, срок, работоспособность), услуга создается в процессе социального взаимодействия, который предполагает осознание потребителем результата, который он получит, а исполнителем – потребительских ожиданий от этого результата. Отсюда следуют основания для подбора инструментов, в числе которых чек-листы, карты пути потребителя (CJM), карты стейкхолдеров, сервис-дизайн и др. Эти инструменты используются через институциональные практики и помогают определить идеальную модель услуги и желаемый эффект.

Концепция доминирования сервисной логики закрепляет подход, при котором совместное создание ценности координируется при помощи институтов и механизмов, реализуемых участниками рынка непосредственно. Все компоненты институциональных механизмов структурируют сервисные экосистемы, развитие которых позволяет уйти от более ранних формулировок сущности сервисной логики, которые не позволяли объяснить схемы осуществления сотрудничества между территориально рассредоточенными субъектами. В дополнение к этому следует отметить, что формальные структуры координации подрывают доверие, для формирования которого они были созданы. Те же самые инструменты, используемые на практике созданы для того, чтобы сделать взаимодействия более прозрачными и обосновать этапы реализации услуги, но формализация зачастую приводит к иному восприятию процесса со стороны потребителя.

Так например, чрезмерный контроль реализации услуги на каждом ее этапе воспринимается клиентом с точки зрения санкционного давления, так как оппортунизм является преобладающим. В ситуации, когда процессуальная легитимность превалирует над формальным соответствием, институт демонстрирует следование нормам без учета контекста взаимодействия между потребителем и поставщиком услуги, недоверие растет, так как потребитель замечает сфокусированность на формальных аспектах, а не на качестве.

В результате проведенного анализа удалось выяснить, что институциональная логика сферы услуг в современном ее понимании строится на стремлении к поиску баланса между формальными организационно-управленческими мерами и неформальными практиками, что в том числе подчеркнуто через налаживание функционирования институтов доверия и координации. В действительности сочетание стандартизации и адаптивности просматривается через устойчивые решения, раскрывающиеся во внедрении гибридных режимов

взаимодействия рыночных агентов и потребителя, исследовании институциональных ограничителей как фактора устойчивости и риска в зависимости от обстоятельств, поиске путей выхода из ситуаций, в которых наблюдается потеря управляемости при возникновении конфликта концепций и постулатов.

2.3. Территориальная локализация сферы услуг: детерминанты размещения и структура зон обслуживания

Территориальное размещение и управление зонированием в сфере услуг включают ряд значимых аспектов, среди которых пространственная идентификация функций землепользования, определение оптимальных мест размещения объектов обслуживания и регулирование зон с целью обеспечения баланса между развитием и сохранением целостности окружающей среды. Менеджмент в сфере пространственной организации рынка услуг предполагает совместные действия и сотрудничество заинтересованных сторон, что часто связывается с внешним регулированием различных вопросов собственности, порядка использования, интенсивности застройки и функционального структурирования пространства. Подходы к зонированию, ограниченные условиями масштабирования, приводят к систематическому несоответствию между установленными функциями и реальной социальной и торговой обстановкой.

Описывая неочевидные детерминанты размещения, следует обратиться к проблеме генерирования эффекта «скрытого спроса». В сущности этот эффект отличается формированием условий, при которых услуга локализуется не в границах тех территорий, где проживает максимально выгодное число потенциальных потребителей, а там, где довольно остро стоит вопрос инфраструктурного развития. Так например, пункты распределения заказов и сервисные центры могут быть рассредоточены в зонах расположения крупных транспортно-логистических узлов, так как там пересекаются потоки поставщиков.

В подтверждение вышесказанному, некоторые исследователи отмечают, что близость расположения зоны предоставления услуги не подразумевает ее востребованность. Парадокс доступности характеризуется фрагментированным характером зон обслуживания, что означает их деление на сегменты внутри одного радиуса при полной изоляции друг от друга по причине неготовности со стороны потребителей преодолевать физические и социальные барьеры. Отсюда ключевая мысль, которая заключается не столько в проблеме физической доступности сервисного центра, сколько в проблеме доверия поставщику в условиях территориальной ограниченности.

Вместе с тем, территориальная локализация сферы услуг раскрывает вопросы неоднородности и плотности как структурных параметров зон обслуживания. Этот аспект связывается с неоднородностью плотности спроса внутри определенной зоны, что позволяет представлять ее в виде мозаичной структуры, которая характеризуется наличием микроядр и промежуточных пространств (табл. 7).

Таблица 7

Категориальный аппарат мозаичной структуры зоны обслуживания

№	Категории	Онтология	Содержание/соотношение с другими категориями
I	Зона обслуживания	Сеть сегментов с разными уровнями доступа и отличающейся устойчивостью спроса, которая задается не радиусом, а преодолимостью барьеров	Состоит из микроядр, промежуточных пространств и исключенных из потребления сегментов, в основе структуры коридоры транзитных потоков
II	Неоднородность плотности спроса	Сущностная характеристика, поддающаяся концептуализации, образует устойчивые пики и провалы, которые обусловлены структурой среды и поведением субъектов	Основание для появления микроядр и промежуточных пространств
III	Микроядро	Центры, стягивающие поток потребителей/зоны с наблюдаемым повышенным уровнем риска, которые требуют повышенной инфраструктурной стойкости, могут быть объяснены как пространственные узлы,	Внутри структуры сервисной зоны микроядра являются точками притяжения и определяют ее как линейную схему через транзитные коридоры; влияют на генерацию внешних эффектов и некоторых рисков
IV	Промежуточные пространства	Области управленческих возможностей, внутри которых потенциал роста связан с задачей по снижению барьеров	Располагаются в зонах между микроядрами и определяются наличием (отсутствием) барьеров, транзитными коридорами, их востребованность зависит от степени преодолимости барьеров и условий доступа институционального характера
V	Исключенные из потребления сегменты	Области, которые являются частью зоны с точки зрения учета, но фактически исключены из потребления из-за непреодолимых барьеров разных категорий	Являются примером, демонстрирующим границы допустимого в сфере услуг, так как отражают, что доступность не является свойством услуги, а результатом восприятия услуги средой и субъектами
VI	Транзитные коридоры (коридоры транзитных потоков)	Механизм, задающий траекторию изменения и пути стабилизации потребительского поведения, позволяет систематизировать набор точек	Являются инструментом связи микроядер и определяют конфигурацию промежуточных пространств, создают основу сервисной зоны

Источник: составлено авторами по [111; 114; 115; 116; 117]

В этом проявляется постепенный уход от традиционных (упрощенных) моделей организации пространства для развития сферы услуг, так как опора в виде формального радиуса позволяет допускать равномерность распределения спроса внутри определенной зоны. Ключевое ограничение модели определяется ее низкой чувствительностью к пространственной дифференциации, что зачастую прослеживается при исследовании разницы между городской и сельской средой. Потребитель не воспринимает зону обслуживания как равномерную метрическую сетку, так как в фокусе внимания находятся барьеры и выгоды. В этой связи разрыв между географической и потребительской (поведенческой) категориями доступности являются индикаторами привлекательности отдельных точек обслуживания для потребителя.

В контексте институциональной логики сферы услуг синергетический эффект в вопросах рыночной локализации в основе своей связан со снижением транзакционных издержек потребителя и ростом вероятности потребительских

импульсов при пересечении сценариев. Рост вероятности возникновения импульсов отчасти зависит от совпадения «ментальных моделей». Начальная точка лежит в периоде, когда у потребителя формируется внутренняя модель устройства рынка услуг, при совпадении которой с реальной предпринимательской практикой возникает доверие [118]. В дальнейшем значимую роль играют социально-культурные триггеры, которые, при наличии их связи с услугой, активизируют эмоциональные реакции.

Синергетический эффект часто проявляется на логическом стыке, когда рынок услуг позволяет совместить коммерческую логику (нацеленность на прибыль) с логикой принятия решений и выбора со стороны представителей местных сообществ [119; 120]. В этом контексте важно достичь той точки, когда логика поставщика услуг резонирует с логикой сообщества, что создает предсказуемые обстоятельства. Например, снижение неопределенности пересекается со снижением издержек, так как при соответствии формата сервисной зоны ожиданиям местных сообществ, потребитель не будет тратить ресурсы на оценку качественных характеристик услуги. Более того, достижение желаемого эффекта происходит за счет упрощения взаимодействий через стандартизацию и построение алгоритма процессов, что минимизирует затраты на переговоры, контроль и разрешение конфликтов [118; 121].

В этой проблеме ключевой принцип в том, что формирование спроса зависит от того, насколько институты пропускают или блокируют потоки. Это является причиной появления так называемых «слепых зон» и микроядр, так как большую роль играет не расстояние, а различие в проницаемости областей пространства. Гетерогенность сервисных зон делает систему менее предсказуемой и более устойчивой, потому что при исключении одного сегмента, другие могут компенсировать спрос (рис. 9).

Один из актуальных вопросов в определении особенностей территориальной локализации услуг – неоднородность. Она расценивается исследователями как различие в режимах функционирования субъектов в пределах одной сервисной зоны, которое обусловлено пересечением норм формального характера, неформальных требований и иных ограничений. Существует ряд неочевидных детерминант, которые создают внутреннюю неоднородность. Например, границы функциональных режимов с разной логикой использования в соседствующих сервисных зонах, где требования к размещению объектов и типы спроса также отличаются. Отсюда сосуществование областей, которое характеризуется сосуществованием конкурирующих, нейтральных и дополняющих областей, что меняет эффективность точек и поведение потребителя, соответственно (рис. 10). Не следует исключать и понятие «временной» неоднородности, которое строится вокруг изменения степени перегруженности области в зависимости от времени суток. С точки зрения планирования это означает, что риски и заполняемость зависит от динамики, а не изначально заданных средних значений.

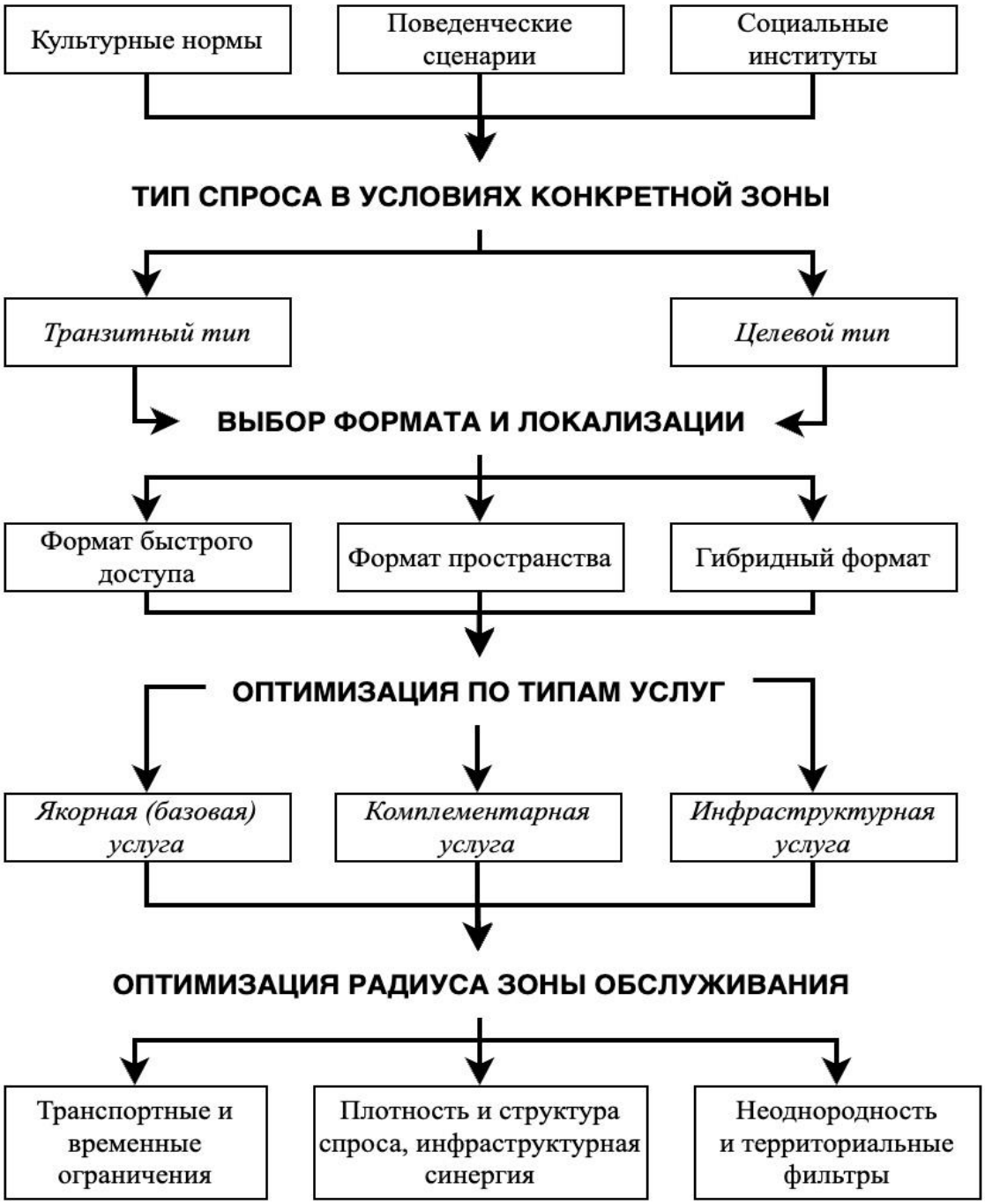

Рис. 9. Пространственные детерминанты сферы услуг

Источник: составлено авторами по [122; 123; 124]

Важной частью является формирование узлов локализации, в которых доступность сервисных зон возрастает, а изменение структуры спроса возможно предсказать. Отсюда следует эффект усиления притяжений, при которой пересечение нескольких сервисных зон с нейтральным спросом создает узел с высокой концентрацией потоков мультипликативно. Потребитель выбирает определенную точку обслуживания не по причине территориальной близости, а по ряду параметров одновременно (рис. 11). Соответственно, из этого исходит и снижение воспринимаемой неопределенности, которое при пересечении не-

скольких зон обслуживания, создает заметно большее число ориентиров для потребителя и понятных сценариев действий, что снижает издержки выбора, психологические барьеры и увеличивает вероятность импульсов.

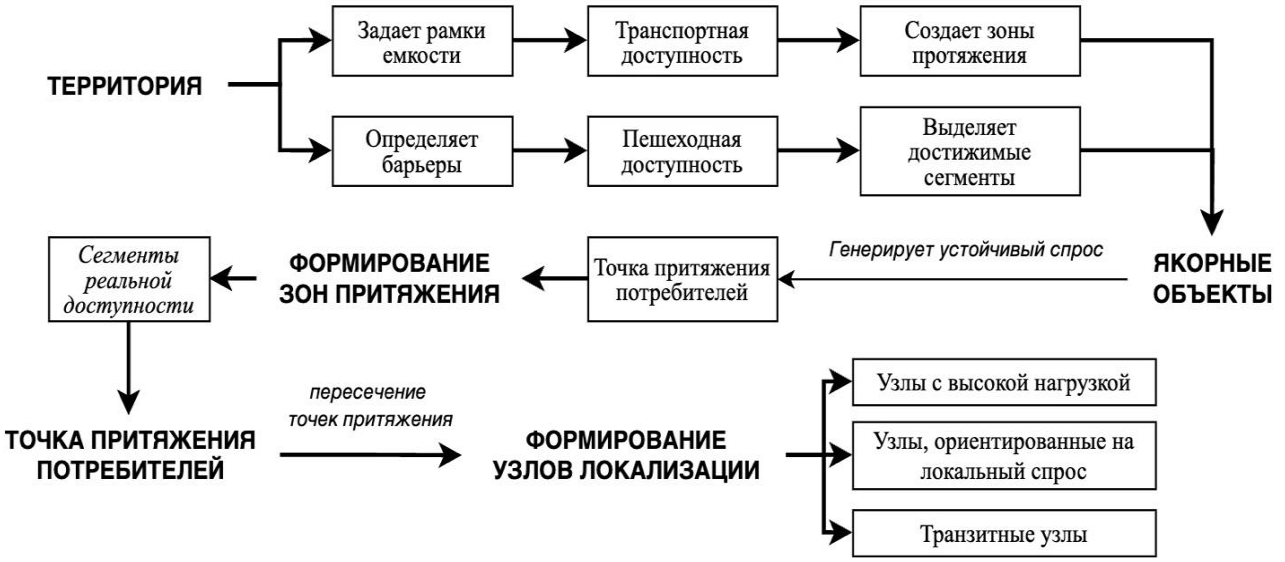

Рис. 10. Пространственная логика формирования узлов локализации в сфере услуг

Источник: составлено авторами по [125; 126; 127; 128; 129]

Исходя из ранее описанных закономерностей, стоит подчеркнуть важность иерархичности моделей территориальной локализации сферы услуг. Прежде всего важно отметить, что пространственная организация сферы услуг не проявляется в равномерном распределении функций по конкретной территории, так как она основана не только на потребности определенного контингента в нескольких видах услуг, но и на логике разделения местности на зоны влияния. Отсюда следует, что иерархичность характеризуется как система уровней принятия решений, оценки и прогнозирования рисков, которая может быть разделена на устойчивую структуру и динамический процесс. С этого ракурса удалось проанализировать иерархию моделирования как механизм управления дефицитом ресурсов. Согласно теории центральных мест Кристаллера В., который закономерно утверждал, что крупные центры аккумулируют специализированный пласт услуг, тогда как повседневные категории услуг более ассоциируются с локальными узлами, отличающимися высокой плотностью населения [130].

Дополняя вышесказанное, стоит отметить, что Фридман Дж. считал иерархичность не просто способом оптимизации, а фактором формирования и отражения территориальных диспропорций. Исследователь считал, что ведущую роль играют информационные и кадровые потоки, которые за счет своего направления закрепляют асимметрию [131]. В периферийных узлах воспроизводятся базовые сервисные функции, учитывая дефицит компетенций и ресурсов, что не является сбоем, а устойчивой моделью, закрепленной при помощи стандартов, задаваемых центром, тогда как периферия вынуждена им следо-

вать, имея значительно отличающийся объем ресурсов. Кроме того, в периферийных зонах ниже качество услуг и доступность отдельных категорий и продуктов, что оказывает влияние на отчетные показатели, подчеркивая разницу в уровне жизни.

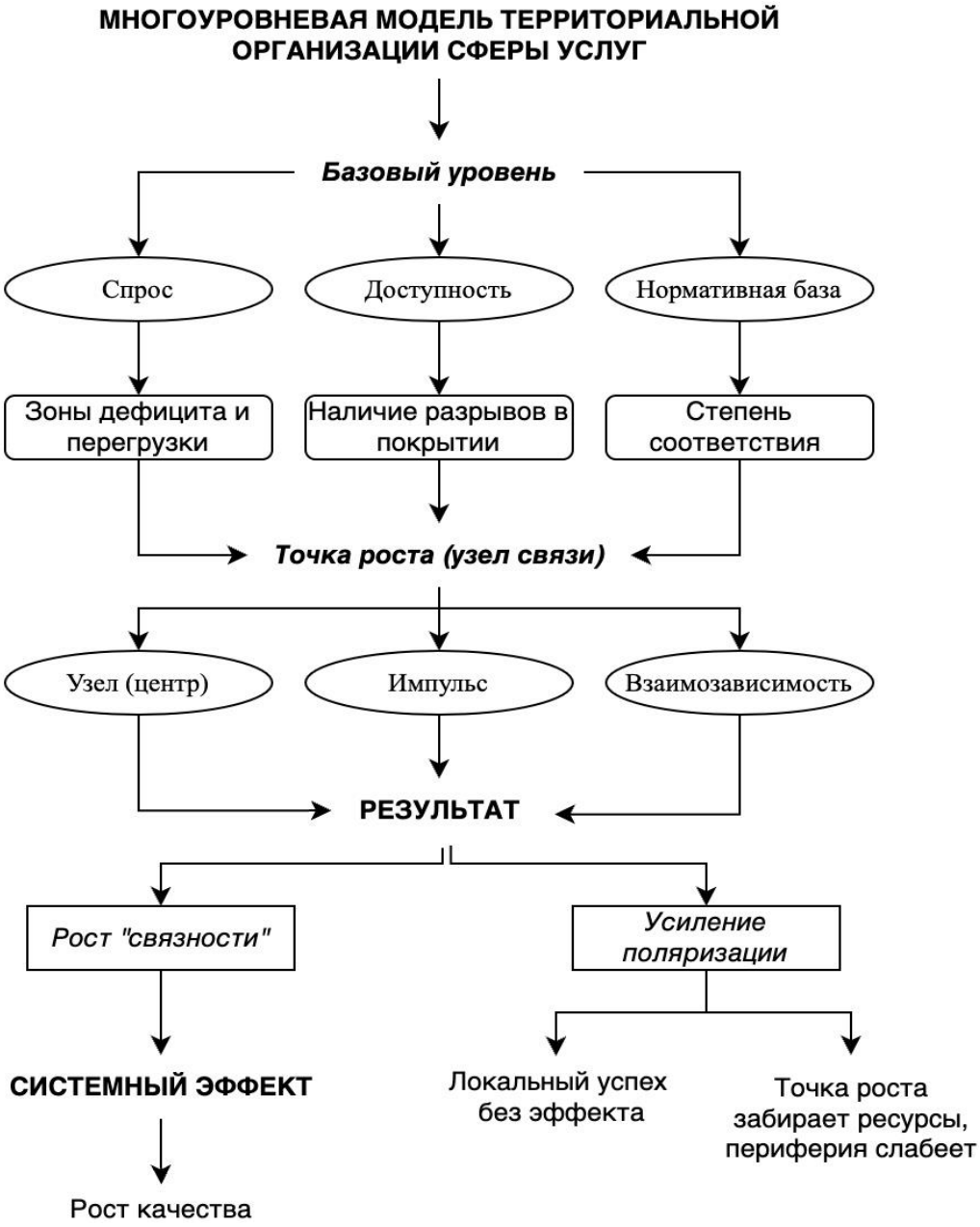

Рис. 11. Многоуровневая схема территориальной организации сферы услуг
Источник: составлено авторами

Вместе с тем, наличие динамично развивающейся отрасли в сфере услуг требует развитие узлов сетевых связей. Ключевое значение имеет импульс, который генерируется узлами и распространяется благодаря взаимозависимостям. Отсюда термин «пропульсивная сила», которую ввел исследователь Перру Ф., желая продемонстрировать не просто рост отдельных сфер, а их значение в

трансформировании смежных видов деятельности при помощи устоявшихся связей [132]. При этом сам по себе импульс не дает гарантий возникновения системного эффекта, а его развитие дальше зависит от уровня развития каналов, которые в разных сферах могли бы связать ключевой узел с окружением [133; 134; 135]. Соответственно, отсутствие каналов передачи ведет к дисфункциональности импульса из-за отсутствия точек роста [136; 137]. Управленческие меры должны учитывать не столько поддержку конкретных проектов, сколько формирование и усиление связей между агентами и разными коридорами, создавая платформы для обмена ресурсами и практиками, синхронизируя нормативную базу между разноуровневыми точками.

Переходя к концепции точек роста важно подчеркнуть, что они возникают в зонах конфликта тенденций, которые предполагают, например, отход от стандартов и несоответствие скорости предоставления услуги ее качеству. Так, очевидно, что рынок услуг массового потребления склонен к повышенному контролю соблюдения стандартов, тогда как новые направления создают «ниши», где сервис прекращает быть типовым, так как решает ряд нестандартных проблем потребителя или допускает пересечение ранее существовавших видов услуг. В этом заключается так называемый «парадокс персонализации услуг». По мнению Антошиной К.А., изменчивые потребности клиента стимулируют бизнес-среду персонализировать продукты, но при этом требуется нахождение баланса между персонализацией и вопросами этики [138]. Вместе с тем, категории услуг, которые подразумевают преобладающий транспортно-логистический компонент, создают точки роста там, где система приходит в равновесие за счет внедрения инноваций с целью снижения издержек при сохранении человеческого контроля для решения сложных задач и нестандартных ситуаций [139]. С этой точкой зрения солидарны некоторые авторы, среди которых Маймакова Л.В., Мухамадеева А.Р., Косак П.А. Они утверждают, что полная автоматизация не всегда бывает оптимальна, так как возникновение нестандартных ситуаций, требующих решения, подразумевает постоянное вмешательство человека, потому что точка роста формируется тогда, когда алгоритмы оптимизируют рутинные процессы, а люди стратегически подходят к организационной составляющей кейса [140].

Необходимо понимать, что при наличии организационного потенциала существуют цифровые разрывы, которые характеризуются тем, что регион или сегмент рынка услуг, который не обладает необходимыми цифровыми ресурсами, является зоной роста в ситуации внедрения ряда инноваций, но исключительно в тех обстоятельствах, когда там наблюдается потенциальный спрос и есть компетенции для обеспечения человеческого контроля [141; 142]. Эту точку зрения подтверждает и тот факт, что технологический потенциал самостоятельно не создает почву для роста, так как ее формирует конкретная конфигурация взаимодействия с потребителем. Формат обслуживания является операционной основой, которая позволяет реализовать возможности в условиях ресурсного дефицита, либо усиливает отставание конкретных поставщиков. Со-

ответственно, гибридные формы обслуживания существуют для того, чтобы выстраивать систему управления исключениями и трудными кейсами. снижая риски, формируя адаптивный сервис и позволяя подстроиться под особенности спроса в определенных зонах.

С точки зрения управления выбор формата является стратегическим шагом, а не второстепенным решением, так как импульс зависит от локальных компетенций и качества реализации организационных возможностей. Кроме того, формат обслуживания стоит рассматривать как институциональный фильтр, определяющий какие типы эффектов конкретная система будет способна принять, обработать и передать, так как в цифровой эре подобный фильтр критичен из-за расширения числа каналов трансляции этих эффектов.

На уровне пространственной логики организация размещения услуг подчиняется иерархическому принципу при поиске приоритетов в соответствии с анализом потребностей клиентов и определении степени доступности. Устойчивость территориальной организации сферы услуг определяется не столько наличием ресурсов в конкретных зонах, сколько качеством каналов передачи эффекта. Так, структура сервисных зон не является картой точек роста, а в большей степени формирует сеть управленческих решений, где каждая область наделена функционалом. В совокупности целью управления такой системой является не устранение дисбаланса, а создание условий для управления факторами через формализацию, синхронизацию и уклон в сторону развития компетенций.

Список источников

1. Морунов, В. В. К вопросу об определении категории "экономическая безопасность" в современной экономической литературе / В. В. Морунов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 1. – С. 102-105. – EDN OIKQPF.

2. Афанасьева, Д. А. Политические риски и их учет в обеспечении экономической безопасности / Д. А. Афанасьева // Экономическая безопасность. – 2018. – Т. 1, № 3. – С. 257-261. – DOI 10.18334/ecsec.1.3.100520. – EDN DBWNOZ.

3. Глинская, М.В., Невретдинов, Д.И. Критерии и показатели экономической безопасности организации // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности : материалы I Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20 апр. 2023 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2023. – С. 342-346.

4. Мансуров, Г. З. Право экономической безопасности как учебная дисциплина, отрасль законодательства и раздел науки / Г. З. Мансуров // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 17 мая 2018 года / Ответственные за выпуск Е.Г. Анимица, Г.З. Мансуров. – Екатеринбург:

Уральский государственный экономический университет, 2018. – С. 212-215. – EDN YVUHUT.

5. Минервин, И. Г. Культура и этика в экономике: социокультурные факторы экономического роста / И. Г. Минервин ; РАН, ИНИОН. – М. : ИНИОН РАН, 2011. – 244 с.

6. Динамическая модель экономической безопасности как основа достижения технологического лидерства / В. И. Абрамов, А. В. Гаврилюк, А. В. Путилов, С. А. Воронов // Экономическая безопасность. – 2026. – Т. 9, № 3. – С. 473-500. – DOI 10.18334/ecsec.9.3.124869. – EDN ODDAVW.

7. Толстых, Т. Н. Построение концептуальной модели экономической безопасности предприятия на основе архитектурного подхода / Т. Н. Толстых, В. А. Крюченков // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2011. — Т. 100, № 8. — С. 49–53.

8. Устинова, Н. Г. Регулирование трансакционных издержек под воздействием институциональных изменений / Н. Г. Устинова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2012. — № 4 (43). — С. 24–27.

9. Щапов, А. Н. Система управления экономической безопасностью предприятия / А. Н. Щапов // Вестник МФЮА. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-ekonomicheskoy-bezopasnostyu-predpriyatiya-1 (дата обращения: 30.09.2026).

10. Дмитриев Н.Д., Зайцев А.А., Сорокожердьев В.В., Гаджиев М.М. Переустройство социально-экономических систем: институциональный аспект экономической безопасности в контексте устойчивого развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 9. С. 44-53.

11. Жариков А.А. Экономическая безопасность государства: учебное пособие / А.А. Жариков; Северо-Западный институт (филиал) Ун-та имени О. Е. Кутафина (МГЮА). - Вологда, 2021. - 74 с.- Текст: непосредственный. ISBN 978-5-6047098-9-4.

12. Крылова, Е. В. Институциональные факторы обеспечения экономической безопасности / Е. В. Крылова, О. Г. Моронова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 131-139. – EDN PIUGXN.

13. Жданов, В. Ю. Сущность и функции понятий "экономическая устойчивость", "экономическая безопасность" и "устойчивое развитие" / В. Ю. Жданов, Л. Б. Винничек // Московский экономический журнал. – 2021. – № 8. – DOI 10.24411/2413-046X-2021-10464. – EDN SKDTGT.

14. Золаев, Э. А. Экономическая безопасность государства: понятие и угрозы цифровизации / Э. А. Золаев // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 571-582. – DOI 10.18334/ecsec.5.2.114826. – EDN ONALCA.

15. Экономическая безопасность : учеб. пособие / Е. А. Меньшикова. - Хабаровск : Изд~во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. - 327 с. ISBN 978-5-7389-1784-4.

16. Экономическая безопасность. Учебно-методическое пособие/ Крутиков В.К., — Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Изд-во «Эйдос»), – 2017. — 196 с. ISBN 978-5-905849-53-4

17. О развитии методологических подходов к определению, измерению и управлению экономической безопасностью: Научный доклад / Под ред. А.Е. Городецкого, Л.А. Беляевской-Плотник. – М.: ИЭ РАН, 2025. – 68 с. ISBN 978-5-9940-0800-3.

18. Экономика России в условиях новых вызовов: от адаптации к развитию: Доклад / Отв. ред. М.Ю. Головнин, Е.Б. Ленчук. – М.: Институт экономики РАН, 2023. – 132 с. ISBN 978-5-9940-0733-4.

19. Губайдуллин Р. Р. Актуальные угрозы экономической безопасности российских предприятий в условиях возрастающей неопределенности социально-экономической среды и механизмы их минимизации // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 4. С. 34–38.

20. Доценко, Е. Ю. Структурная инерция как методологический инструмент исследования структурных сдвигов в экономике / Е. Ю. Доценко // Экономика и управление инновациями. — 2019. — № 1 (8). — С. 4–17.

21. Соколов, Е. Д. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов в условиях санкций: адаптация к рискам в условиях неопределенности / Е. Д. Соколов // Отходы и ресурсы. —2025. — Т. 12. — № s1.

22. Авдийский, В. И. Научный и гражданский подвиг профессора В.К. Сенчагова / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных // Развитие и безопасность. – 2020. – № 1(5). – С. 24-33. – DOI 10.46960/74159_2020_1_24. – EDN PRJZPN.

23. Устинова, Л. Н. Экономическая безопасность России: сущность и тенденции / Л. Н. Устинова, Э. Р. Мухаррамова, М. Е. Вайс // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 11. – С. 3235-3250. – DOI 10.18334/ce.18.11.122098. – EDN MNDAEI.

24. Ганин, О. Б. Экономическая безопасность муниципалитета: генезис, сущность и содержание понятия / О. Б. Ганин, И. О. Ганин // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2015. – № 1. – С. 61-84. – EDN TUPOEH.

25. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 // Собрание законодательства РФ. — 2017. — № 20. — Ст. 2902.

26. Вякина, И. В. Методы оценки экономической безопасности предприятия как инструментарий диагностики угроз развития / И. В. Вякина // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 5(500). – С. 835-859. – DOI 10.24891/ea.19.5.835. – EDN LITEZX.

27. Карпова, Г. А. Стратегическая интеграция кластерного подхода в региональную систему экономической безопасности: риски и преимущества / Г. А. Карпова, И. З. Чхотуа, П. Ю. Еремичева // Экономическое возрождение России. – 2026. – № 2(88). – С. 176-190. – DOI 10.37930/1990-9780-2026-2-88-176-190. – EDN HOJNEY.

28. Финансовые аспекты обеспечения экономической безопасности: мно-

гоуровневый подход : учебное пособие / Е.В. Левкина, Ж.И. Лялина, А.В. Локша, С.Е. Савостина. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2022. – 1 CD-ROM ; [169 с.]. – Загл. с титул. экр. – ISBN 978-5-7444-5335-0. – Текст. Изображение : электронные.

29. Беляевская-Плотник, Л. А. Новая модель национальной экономической безопасности: от устранения онтологических пробелов к проактивному управлению / Л. А. Беляевская-Плотник // Экономическая безопасность. – 2026. – Т. 9, № 4. – С. 549-568. – DOI 10.18334/ecsec.9.4.126236. – EDN IJXDXC.

30. Ларионова М.В. Концепция «экономической безопасности» как основание для переформатирования глобального экономического управления // Вестник международных организа- ций. 2025. Т. 20. No 2. С. 123–143.

31. Экономическая безопасность : учебник для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.В. Манаховой. – Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2019. – 304 с.

32. Абдуалимзода, Х. А. Эволюция парадигм финансовой безопасности государства: от классической политэкономии к многофакторным моделям системной устойчивости / Х. А. Абдуалимзода // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 6.

33. Ильяшенко, В. В. Микроэкономические аспекты неоклассической теории и современная экономика / В. В. Ильяшенко // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 528-538. – DOI 10.31063/2073-6517/2019.16-3.19. – EDN LJMGMF.

34. Латов, Ю. В. Национальная экономическая безопасность в историческом контексте / Ю. В. Латов // Историко-экономические исследования. – 2007. – Т. 8, № 1. – С. 5-29. – EDN RWOJVB.

35. Толкачев, С. А. Парадигмальные контуры новой экономической теории / С. А. Толкачев, А. А. Смирнов, А. О. Судакова // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 9. – С. 2147-2168. – DOI 10.18334/ce.19.9.123765. – EDN ODLCAR.

36. Friedrich List, 2014. "The National System of Political Economy," Vernon Press Titles in Economics, Vernon Art and Science Inc, edition 1, number 21.

37. Levi-Faur, D. (1997). Friedrich List and the political economy of the nation-state // Review of International Political Economy, 4 (1), 154–178 | 10.1080/096922997347887.

38. Руденко, М. Н. Региональные различия как угроза экономической безопасности Российской Федерации / М. Н. Руденко // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 491-510. – DOI 10.18334/ecsec.5.2.114555. – EDN PPRPPV.

39. Самойлова, Л. К. Асимметричность устойчивого развития региональных систем как угроза экономической безопасности государства / Л. К. Самойлова // Национальная безопасность / Nota Bene. – 2022. – № 5. – С. 57-79. – DOI 10.7256/2454-0668.2022.5.39031. – EDN EKFOJP.

40. Крохичева, Г. Е. Модель стратегии экономической безопасности в управлении производственным холдингом / Г. Е. Крохичева, Э. Л. Архипов, Л. Р. Лилеева [и др.] // Вестник Евразийской науки. — 2018. — Т 10. — №2.

41. Лопачук, О. Н. Категории "вызов", "угроза", "опасность" и "риск" в теории экологической безопасности / О. Н. Лопачук // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2021. – № 6(149). – С. 47-56. – EDN EVIZAO.

42. Миллер, А. Е. Риски и угрозы устойчивости региональной экономики в условиях современных вызовов / А. Е. Миллер // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 10. – С. 2565-2584. – DOI 10.18334/ecsec.7.10.121915. – EDN SHOENO.

43. Ширко, Л. М. К вопросу о сущности экономической безопасности предприятия / Л. М. Ширко // Экономические отношения. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 1555-1564. – DOI 10.18334/eo.10.4.111327. – EDN LKUPOK.

44. Гундорова, М.А. Экономическая безопасность : учеб. пособие / М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 207 с. – ISBN 978-5-9984-1260-8.

45. Кучумов, А. В. Национальные интересы развития туризма как элемента экономической безопасности страны / А. В. Кучумов, П. Ю. Еремичева, И. Ю. Богданов // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 4(92). – С. 185-188. – EDN OETQGM.

46. Сушкова, И. А. (2018). Соотношение и взаимосвязь понятий «вызов», «опасность», «угроза», «риск». *Экономическая безопасность и качество*, (4), 10–15.

47. Тургаева, А. А. Риск и неопределенность как ключевые факторы хозяйственной деятельности / А. А. Тургаева // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s5.

48. Кузьмин Е.А. Проблема неопределенности как научной категории. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014;(3):90-100. https://doi.org/10.17747/2078-8886-2014-3-90-100.

49. Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности : Материалы V Всероссийского форума в Тюмени по экономической безопасности, Тюмень, 24–27 апреля 2024 года. – Тюмень: ТюмГУ-Press, 2024. – 612 с. – ISBN 978-5-400-01791-9. – EDN OSLQRY.

50. Тарутина, А.Е. Мониторинг и предупреждение рисков экономической безопасности: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности» / А. Е. Тарутина. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. - 78 с.

51. Иванов, И. О. Современные угрозы экономической безопасности хозяйственных субъектов / И. О. Иванов // Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Невинномысск, 15 декабря 2022

года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью фирма "Ставрополь-сервис-школа", 2023. – С. 254-260. – EDN UHWXLK.

52. Микаева, А. С. Анализ угроз экономической безопасности РФ и основные направления деятельности МВД России по их предотвращению / А. С. Микаева, Т. А. Пенчукова // Российский экономический интернет-журнал. — 2024. — № 2.

53. Соколов, Е. Д. Стратегические подходы к управлению рисками при обеспечении экономической безопасности в условиях геополитической нестабильности и глобальных экономических трансформаций / Е. Д. Соколов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s3.

54. Трошин, Д.В. Методика анализа рисков и угроз экономической безопасности в социально-экономической системе на основе факторной модели / Д.В. Трошин // Онтология проектирования. – 2019. – Т.9, №2(32). – С.239-252. – DOI: 10.18287/2223-9537-2019-9-2-239-252.

55. Абрамова С. Р., Сизоненко З. Л., Гизатуллина В. Г., Козлова С. В. Экономические аспекты бюрократии в государстве // Дискуссия. — 2025. — Вып. 135, № 2. — С. 28–33. — DOI: 10.46320/2077-7639-2025-2-135-28-33.

56. Кириллов, Л. Г. Право государственной собственности: трансакционные издержки, общие ресурсы и экономическая миссия государства / Л. Г. Кириллов, И. П. Челак // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 7. – С. 4611-4630. – DOI 10.18334/epp.16.7.126281. – EDN HDDQYF.

57. Ivančík, R., & Dušek, J. (2026). Economic Security and the Transformation of European Union Economic Governance: Industrial Policy, Competitiveness, and Strategic Resilience. *Economies*, *14*(3), 93. https://doi.org/10.3390/economies14030093

58. Максимов, С. Н. Институциональные основы экономической безопасности: эволюция теоретических подходов / С. Н. Максимов // Право и государство: теория и практика. — 2024. — № 10 (238). — С. 159–162.

59. Knight, F.H. (1921) Risk, Uncertainty, and Profit. Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, No. 31. Houghton Mifflin, Boston and New York.

60. Синицына, Г. Д. Услуга как экономическая категория / Г. Д. Синицына // Наукосфера. – 2021. – № 11-2. – С. 111-119. – EDN ZKYLQI.

61. Щепакин, М. Б. Сфера услуг как экономическая категория и вид экономической деятельности / М. Б. Щепакин, В. М. Михайлова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 71-88. – DOI 10.18334/epp.10.1.41545. – EDN ISVYOY.

62. Шарипов У.Г. Услуги и сервис как экономические категории // Сервис в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 200-204.

63. Котляров, И. Д. (2012). Сущность услуги как экономического блага. Вестник Омского университета. Серия «Экономика», (3), 79–86.

64. Callon, M. and Latour, B. (1981) Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them to Do So. In: Knorr-Cetina, K. and Cicourel, A.V., Eds., *Advances in Social Theory and Methodology*:

Towards an Integration of Micro-and Macro-sociologies, Routledge, London, 277-303.

65. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

66. Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.

67. Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. New York: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120.

68. Vargo S. L., Akaka M. A. Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View // Service Science. – 2012. – Vol. 4, № 3. – P. 207–217.

69. Koskela-Huotari K., Edvardsson B., Jonas J. M., Sörhammar D., Witell L. Innovation in Service Ecosystems—Breaking, Making, and Maintaining Institutionalized Rules of Resource Integration // Journal of Business Research. – 2016. – Vol. 69, № 8. – P. 2964–2971.

70. Stofberg N., Ciulli F., Bridoux F., Hawlitschek F. Value Co-creation in Sharing Service Ecosystems: The Role of Institutional Arrangements and Social Norms // Journal of Cleaner Production. – 2025. – Vol. 492. – Art. 144663.

71. Каныгин Г.В. Концептуальное моделирование ESG-рейтингов: новый подход к принятию коллективных решений / Г.В. Каныгин, Л.В. Хорева // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — №1 (115).

72. Кошовец, О. Б., & Фролов, И. Э. (2013). Онтология и реальность: проблемы их соотношения в методологии экономической науки и возможность построения научно-реализуемой онтологии. В *Теоретическая экономика: онтологии и этика* (с. 27–111).

73. Лазарева, Ю. С. Понятие консультационных услуг в гражданском праве Российской Федерации / Ю. С. Лазарева // Вестник науки. — 2019. — Т. 4, № 11 (20). — С. 149–152.

74. Cordella A., Shaikh M. Actor Network Theory and After: What's New for IS Research? // Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems (ECIS 2003). – Naples, 2003. – P. 496–508.

75. Нюренбергер, Л. Б. Эволюция подходов к исследованию состояния и развития сферы услуг / Л. Б. Нюренбергер, О. А. Чистякова, Ж. П. Шнорр // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1603-1618. – DOI 10.18334/epp.15.3.122699. – EDN RSWTEB.

76. Малкина М.Ю., Логинова Т.П., Лядова Е.В. Институциональная экономика: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 258 с.

77. Ferrario, R., Guarino, N., & Fernández Barrera, M. (2010). Towards an ontological foundation for services science: The legal perspective. In G. Sartor, P. Casanovas, M. Biasiotti, & M. Fernández Barrera (Eds.), *Approaches to legal ontologies* (pp. 235–258).

78. Guizzardi, G., & Griffo, C. (2019). Service Contract Modeling in Enterprise Architecture: An Ontology-based Approach.

79. Blaschke M., Haki M. K., Aier S., Winter R. Value Co-creation Ontology—A Service-dominant Logic Perspective // Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018. – Lüneburg, 2018. – P. 398–409.

80. Mele C, Russo-Spena T (2025), "Agencement of onlife and phygital: smart tech–enabled value co-creation practices". Journal of Service Management, Vol. 36 No. 2 pp. 217–240.

81. Pessoa, R. M., Calvi, C. Z., Pereira Filho, J. G., & de Farias, C. R. G. (2007). Semantic context reasoning using ontology based models. In M. Rajarajan, F. Perraut, & M. Abdelrahman (Eds.), *Dependable and Adaptable Networks and Services* (Vol. 4606, pp. 43–52).

82. Yurchyshyna, A., & Opprecht, W. (2010). Towards an ontology-based approach for creating sustainable services. In J.-H. Morin, J. Ralyté, & M. Snene (Eds.), Exploring Services Science: First International Conference on Exploring Services Sciences (pp. 136–149).

83. Бурганов, Р. А. Институциональная трансформация сферы услуг: теоретические и методологические аспекты / Р. А. Бурганов, Г. М. Быстров // Журнал экономической теории. — 2014. — № 2. — С. 86–93.

84. Медвецкая, А. К. Теоретические основы формирования территориальных сервисных кластеров / А. К. Медвецкая // Journal of Monetary Economics and Management. — 2024. — № 10. — С. 250–256. — DOI: 10.26118/2782-4586.2024.44.58.106.

85. Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., & Vink, J. (2020). Service-dominant logic: Foundations and applications. In E. Bridges & K. Fowler (Eds.), *The Routledge handbook of service research insights and ideas* (pp. 3–23).

86. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481–510.

87. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p. – DOI: 10.1017/CBO9780511808678.

88. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 1-10.

89. Чаплина, А. Н. Обеспечение организационной устойчивости предприятий сферы услуг / А. Н. Чаплина, И. М. Жигунов // Проблемы современной экономики. — 2013. — № 1 (45). — С. 209–211.

90. Chernova, O. A., Nikitaeva, A. Y., & Dolgova, O. I. (2025). Developing a Research Ontology of the Digital Servitization of Industry Within the Sustainable Economic Development Context. *Sustainability*, *17*(22), 10207.

91. Vieira, T. A. S. C., Casanova, M. A., & Ferrão, L. G. (2005). On the design of ontology-driven workflow flexibilization mechanisms. Journal of the Brazilian Computer Society, 11(2), 33–43.

92. Бурганов Р.А. Институциональные аспекты трансформации сферы

услуг: монография / Р.А. Бурганов. – Казань: Казан. гос. энерг. ун-т, 2014. – 200 с. ISBN 978-5-89873-407-7.

93. Коновалова, М. Е. Институциональное доверие и его роль в обеспечении экономической безопасности страны / М. Е. Коновалова, О. Ю. Кузьмина, К. Ю. Суриков // Экономические науки. — 2019. — № 4 (173). — С. 13-16.

94. Кравченко, Л. А. Доверие и репутация как факторы социально-экономического развития / Л. А. Кравченко, И. А. Троян, В. В. Реутова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. — 2024. — Т. 10 (76), № 2. — С. 41–51.

95. Щепакин, М. Б. Исследование влияния инструментов воздействия субъекта сферы услуг на формирование доверия к нему со стороны различных участников рынка / М. Б. Щепакин, В. М. Михайлова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 8. – С. 2319-2342. – DOI 10.18334/epp.12.8.114977. – EDN CLQPRY.

96. Мальцева, О. В. (2008). Управление барьерами входа на рынок как инструмент государственного стимулирования конкуренции. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС, (3), 174–182.

97. Sønderskov, M. & Rønning, R. (2021). Public Service Logic: An Appropriate Recipe for Improving Serviceness in the Public Sector? *Administrative Sciences*, 11(3), 64.

98. Griffo C., Almeida J. P. A., Guizzardi G., Nardi J. C. Service Contract Modeling in Enterprise Architecture: An Ontology-based Approach // Information Systems. – 2021. – Vol. 101. – Art. 101454. – DOI: 10.1016/j.is.2019.101454.

99. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. – New York : Free Press, 1985. – 450 p. – ISBN 978-0-02-934821-5.

100. Авдеева, В. Н. Институциональные и социально-экономические основания функционирования рынка услуг фриланса / В. Н. Авдеева // Региональная и отраслевая экономика. — 2025. — № S3. — С. 15-25.

101. Аузан А. А. Провалы механизмов координации: институциональный подход // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2025. — № 1 (66). — С. 261–272. — DOI: 10.31737/22212264_2025_1_261-272.

102. Зверькова, Т. Н. Цифровая нормативность и институциональная незавершенность DeFi: протокольная логика координации / Т. Н. Зверькова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2025. — № 72. — С. 326–349.

103. Мартьянов, В. (2018). Институциональное доверие как экономический ресурс: стимулы и препятствия эффективности. Journal of Institutional Studies (Журнал Институциональных Исследований). https://doi.org/10.17835/2076-6297.2018.10.1.041-058.

104. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38.

105. Gøtzsche-Astrup, O., Lindekilde, L., Fjellman, A. M., Bjørgo, T., Solhjell,

R., Haugstvedt, H., Sivenbring, J., Malmros, R. A., Kangasniemi, M., & Moilanen, T. (2023). Trust in interagency collaboration: The role of institutional logics and hybrid professionals. Journal of Professions and Organization, 10(1), 65–79.

106. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.* Administrative Science Quarterly, 22(2), 340–363.

107. Schulz, T., Böhm, M., Gewald, H., Celik, Z., & Krcmar, H. (2020). The negative effects of institutional logic multiplicity on service platforms in intermodal mobility ecosystems. *Business & Information Systems Engineering, 62*(5), 417–433.

108. Биккулов Ф. В., Гридчина А. В. Экосистемный подход в стратегическом управлении экономическими системами сферы услуг: теоретико-методологические аспекты // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 3. С. 142–148. DOI: 10.47576/2949-1894.2026.3.3.017.

109. Фокина, Н. А. Анализ методов и методик оценки репутационного риска предприятия / Н. А. Фокина. — Текст : непосредственный // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2021. — № 3 (56). — С. 119–129.

110. Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of Political Economy, 89*(4), 615–641.

111. Международные транспортные коридоры как инструмент организации эффективной транспортно-логистической системы / И. А. Новиков, А. С. Трошин, В. Ю. Линник, А. А. Акулов // Транспорт Урала. – 2024. – № 2(81). – С. 85-91. – DOI 10.20291/1815-9400-2024-2-85-91. – EDN SLPWDT..

112. Сорокина, Н. Ю. Оценка перспектив развития старопромышленных регионов как региональных «центров роста» Российской Федерации / Н. Ю. Сорокина // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 2. – С. 639-654. – DOI 10.18334/ecsec.5.2.114476. – EDN ZZRMJM.

113. Joseph Ibnu Wibowo, A. (2021). 17 Years of Service-Dominant Logic: Vargo and Lusch's Contributions. Business: Theory and Practice. https://doi.org/10.3846/BTP.2021.13050

114. Коренникова, В. С. Неравномерность социально-экономического развития регионов Северо-Западного федерального округа: методика оценки и рекомендации по ее снижению / В. С. Коренникова, Е. С. Губанова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 1893-1914. – DOI 10.18334/epp.14.5.120812. – EDN HFIMUD.

115. Плисецкий Е. Л. Структурные изменения в пространственном развитии России: новые реалии // Управленческие науки = Management Sciences. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 21–33. — DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-3-21-33.

116. Geurs K. T., van Wee B. Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions // Journal of Transport Geography. – 2004. – Vol. 12, № 2. – P. 127–140. – DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005.

117. Lucas K. Transport and Social Exclusion: Where Are We Now? // Transport Policy. – 2012. – Vol. 20. – P. 105–113. – DOI: 10.1016/j.tranpol.2012.01.013.

118. Singh, J. (2010). First- and second-order effects of consumers' institutional logics on firm–consumer relationships: A cross-market comparative analysis. Journal of International Business Studies. https://doi.org/10.1057/JIBS.2009.101

119. Bağcı, R.B., Raja, J.Z. & Gölgeci, I. Bridging Different Institutional Logics: The Role of Institutional Work in Translating Sustainable Product-Service Systems Across Contexts. *J Bus Ethics* (2026). https://doi.org/10.1007/s10551-026-06281-0

120. Clemens, V., Sabel, C.A., Foege, J.N. *et al.* System Design Choice in the Sharing Economy: How Different Institutional Logics Drive Consumer Perception and Consumers' Intention to Use Sharing Systems.*Schmalenbach J Bus Res* 74, 201–234 (2022). https://doi.org/10.1007/s41471-022-00133-z

121. Анохов И. В. Внутренние трансакционные издержки фирмы как следствие ограниченности локуса контроля // Журнал экономической теории. — 2020. — Т. 17. –№ 1. — С. 213-224.

122. Пространственное развитие современной России: тенденции, факторы, механизмы, институты : монография / под ред. Е. А. Коломак ; ИЭОПП СО РАН. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2020. – 502 с. – ISBN 978-5-89665-352-3.

123. Управление качеством туристских услуг в условиях пространственной неравномерности: теория и методология : монография / М. В. Аликаева, Ф. Р. Кетова, Е. В. Балахонова [и др.]. – Москва : ИКЦ «ЭКСПЕРТ», 2022. – 98 с. – ISBN 978-5-6048398-5-0.

124. Кушнаренко, Т. В. Территориальные особенности и региональные профили сферы услуг: эмпирический анализ и тенденции развития / Т. В. Кушнаренко, Т. Н. Полутина, В. В. Горяинов // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 2 (52). — С. 149–156.

125. Цимбаев, В. В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов / В. В. Цимбаев // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3657-3674. – DOI 10.18334/ce.14.12.111331. – EDN DCVVGD.

126. Geurs, K., Grigolon, A., Münzel, K., Gkiotsalitis, K., Duran-Rodas, D., Büttner, B., … Klementschitz, R. (2024). The Smarthubs integration ladder: a conceptual model for the categorisation of shared mobility hubs. Transport Reviews, 44(1), 112–139. https://doi.org/10.1080/01441647.2023.2239499

127. Marianov, V. (2013). p-Hub approach for the optimal park-and-ride facility location problem. European Journal of Operational Research. https://doi.org/10.1016/J.EJOR.2012.11.006

128. Parr, J.B. (2025). Walter Christaller (1893–1969): Originator of Central Place Theory. In: Batey, P., Plane, D. (eds) Great Minds in Regional Science, Vol. 3. Footprints of Regional Science(). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90625-1_2

129. Xudong Zheng, Jinsun Lee. (2023). Research on the Location of Hub Based on Railway Transit Park-and-ride. *Engineering Advances*, 3(3), 225-229.

130. Christaller W., “Die Zentralen Orte in Suddeutschland,” Gustav Fischer, Jena, 1933. Translated (in part), by C. W. Baskin, as Central Places in Southern Germany, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1966.

131. Friedmann J. Regional Development Policy: A Case Study of Venezuela. – Cambridge, MA : MIT Press, 1966. – 279 p. – ISBN 978-0-262-06013-4.

132. Вертакова, Ю. В. Типологизация подходов к формированию и развитию пропульсивных кластеров в экономике региона / Ю. В. Вертакова, В. А. Плотников // Экономика и управление. — 2016. — № 3 (125). — С. 10–18.

133. hassagnon V. Economic Power and the Institutions of Capitalism: Reappraising the Legacy of François Perroux // Journal of Economic Issues. – 2015. – Vol. 49, № 1. – P. 157–177. – DOI: 10.1080/00213624.2015.1013885.

134. Gumpert M. Regional Inequality: An Analysis under the Core–Peripheral Model // Growth and Change. – 2019. – Vol. 50, № 2. – P. 775–802. – DOI: 10.1111/grow.12288.

135. Sandretto, R. (2009). Francois Perroux, A Precursor of the Current Analyses of Power. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/SSRN.1405304

136. Болотов, Ю. Ю. Становление и развитие теорий кумулятивного роста / Ю. Ю. Болотов, С. В. Шкодинский // Вестник Академии права и управления. — 2015. — № 2 (39). — С. 98–105.

137. Урунов А. А., Авезова М. М., Насимова М. А. Методологические и практические аспекты выявления полюсов развития и точек роста в региональной экономике // Вестник университета. — 2020. — № 5. — С. 161–168. — DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-161-168.

138. Антошина, К. А. Использование данных в персонализации услуг и улучшении клиентского опыта / К. А. Антошина // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 4, № 1. — С. 278-282.

139. Куцевалов, Д. А. Инновационные виды транспортно-логистических услуг: влияние цифровых технологий на развитие сектора транспортно-логистических услуг / Д. А. Куцевалов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s4.

140. Маймакова, Л. В. Влияние цифровых технологий на развитие сектора транспортно-логистических услуг / Л. В. Маймакова, С. Ю. Алексеев // Приднепровский научный вестник. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 20–22.

141. Миронова, М. Д. Цифровая инфраструктура как элемент ресурсного потенциала в экономике сферы услуг / М. Д. Миронова, В. А. Рубцов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s6.

142. Растворцева, С. Н. Цифровой разрыв в регионах России: оценка и приоритеты в контексте решения национальных целей развития страны / С. Н. Растворцева, А. Н. Бахвалова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2026. – Т. 19, № 1. – С. 73-93. – DOI 10.15838/esc.2026.1.103.8. – EDN BRNRBM.

© Г.А. Карпова, А.А, Смирнов, Е.А. Назарова, П.Ю. Еремичева, 2026

УДК 338.24:658.012.8

ГЛАВА 2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Фирсова Антонина Анатольевна,
к.э.н., доцент
Снитко Людмила Тарасовна,
д.э.н., профессор
АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»

Аннотация: В данной главе рассматривается сущность имущественной безопасности и её место в обеспечении экономической безопасности предприятия. Особое внимание уделено подходам и методам оценки имущественной безопасности в современных условиях; охарактеризованы этапы такой оценки. Определены основные направления повышения имущественной безопасности предприятия и его принципы.
Ключевые слова: имущественная безопасность, предприятие, активы, угрозы, риски, оценка безопасности, методы оценки, система защиты, принципы обеспечения

ENSURING THE PROPERTY SECURITY OF A COMPANY IN MODERN CONDITIONS

Firsova Antonina Anatolyevna,
Snitko Lyudmila Tarasovna,

Abstract: This chapter examines the essence of property security and its place in ensuring the economic security of an enterprise. Special attention is paid to approaches and methods of assessing property security in modern conditions; the stages of such an assessment are characterized. The main directions of increasing the property security of the enterprise and its principles are defined.
Keywords: property security, enterprise, assets, threats, risks, security assessment, assessment methods, protection system, principles of ensuring.

В современном мире, где конкуренция становится более острой, а риски многогранными, обеспечение имущественной безопасности предприятия выходит на первый план. Это не просто формальное требование, а фундаментальный аспект, определяющий его жизнеспособность, устойчивость и потенциальный рост.

Имущественная безопасность является составной частью экономической и общественной безопасности, и тесно взаимодействуя с другими видами безопасности, является компонентом национальной безопасности.

Существует много определений имущественной безопасности предприятия.

Под имущественной безопасностью понимается защищенность имущества от внутренних и внешних угроз противоправного, природного (стихийные бедствия), техногенного, экологического и иного характера. В узком смысле имущественная безопасность – это защищенность имущества от противоправных посягательств правовыми, организационными, инженерно-техническими, воспитательными, предупредительными и иными мерами» [1].

И.А. Гашо, О.В. Иовлева и Е.В. Токарь приводят следующее определение: «имущественная безопасность предприятия представляет собой состояние защищенности имущества, находящегося в распоряжении предприятия и используемого им для удовлетворения общественных потребностей и получения дохода, от разнообразных внешних и внутренних угроз посредством осуществления комплекса мероприятий правового, административного, экономического, инженерно-технического и воспитательного характера» [2].

Определенный интерес представляет определение, согласно которому, имущественная безопасность предприятия – это состояние защищенности его материальных и нематериальных активов от различных угроз, способных привести к их утрате, повреждению, хищению, неправомерному использованию или снижению их стоимости. Она охватывает весь спектр действий, направленных на предотвращение, выявление и нейтрализацию негативных факторов, влияющих на имущество предприятия.

Один из самых явных рисков – это финансовые потери, которые могут быть в виде прямого ущерба от краж, порчи имущества, а также в виде косвенных потерь от простоя производства, упущенной выгоды и штрафов.

Немаловажное значение в современном мире имеет репутационный ущерб, который заключается в потере доверия со стороны клиентов и партнеров, что может негативно отразиться на объеме продаж и даже привести к отказу от сотрудничества.

Риск снижения конкурентоспособности заключается в невозможности эффективно конкурировать на рынке из-за нестабильности и уязвимости активов.

Самый серьезный риск – это банкротство. В крайних случаях, значительные потери и невозможность восстановления могут привести к полному краху предприятия.

На имущественную безопасность предприятия оказывает влияние большое число факторов, которые могут нанести значительный ущерб его имуществу [3,4]. Основные группы факторов и их характеристика представлены на рис.1.

Имущественная безопасность непосредственно связана с сохранностью имущества, тем самым она выполняет обеспечивающую функцию по отношению к другим видам безопасности на разных уровнях. Поэтому управленческие решения в сфере обеспечения сохранности имущества имеют своей целью обеспечение не только имущественной безопасности, но и экономической безопасности в целом. [3].

Из этого следует, что «имущественную безопасность» можно определить как одну из составляющих экономической безопасности, выраженную в уровне

и состоянии защищенности имущества, принадлежащего физическим и юридическим лицам, от возможного его хищения, уничтожения, утери или порчи.

Рис. 1. Факторы, влияющие на имущественную безопасность предприятия

Особенность имущественной безопасности заключается в том, что, являясь элементом единой системы национальной безопасности, она вступает в отношения с другими элементами и компонентами этой системы и решает задачу по обеспечению состояния защищенности и сохранности [3].

В частности, имущественная безопасность решает задачи [1,2].

- государственной безопасности – обеспечивает антитеррористическую устойчивость;
- общественной безопасности – осуществляет охрану общественного порядка и общественной безопасности;
- экономической безопасности – сдерживает угрозы преступности в экономике;
- продовольственной безопасности – обеспечивает сохранность продовольственного резерва;

- экологической безопасности – предотвращает угрозы экологии;

- информационной безопасности – обеспечивает защищенность мест установки оборудования и коммуникаций; и т.д.

В современных условиях проблема безопасности имущества может оказаться прямо взаимосвязанной с проблемой информационной безопасности. Примером подобного «пересечения объектов защиты» выступают, прежде всего, финансовые расчеты, совершаемые посредством использования информационных технологий (например, «клиент – банк»), несанкционированный перехват управления которыми способен вызвать прямой имущественный ущерб.

Следует отметить, что обеспечение имущественной безопасности носит комплексный характер. Разрозненные действия, направленные на отдельные виды угроз, не способны создать надежный щит. Эффективная система строится на взаимосвязи и синергии всех элементов, от физической охраны периметра до защиты цифровых данных и формирования корпоративной культуры, где каждый сотрудник осознает свою роль в сохранении общего достояния.

Значительную роль в обеспечении имущественной безопасности предприятия играет ее оценка. Эффективная оценка имущественной безопасности предприятия позволяет выявить потенциальные уязвимости, разработать адекватные меры по их минимизации и обеспечить сохранность ресурсов, необходимых для функционирования и развития бизнеса.

Существует несколько основных подходов к оценке имущественной безопасности предприятия, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе [3]. Выбор конкретного подхода зависит от специфики деятельности предприятия, его размера, отрасли и имеющихся ресурсов. Можно выделить следующие основные методические подходы.

1. На первом месте по распространенности на практике стоит инвентаризационный подход. Он основан на систематическом учете и контроле всех видов имущества предприятия, который, по существу, ведут все предприятия. Такой учет предполагает:

- полную инвентаризацию на основе регулярного проведения инвентаризации всех материальных и нематериальных активов для установления их фактического наличия, состояния и соответствия учетным данным;

- документальный контроль всех операций путем проверки наличия и правильности оформления первичных документов, подтверждающих право собственности, наличие и движение имущества:

- физический контроль, который обеспечивает физическую сохранность имущества путем установки систем видеонаблюдения, сигнализации, контроля доступа, организации охраны.

При использовании данного подхода необходимо проведение сплошной инвентаризации, т.е. сплошная проверка всех объектов имущества. В ряде случаев, для детализации и конкретизации информации возможна выборочная инвентаризация, т.е. проверка отдельных групп или видов имущества. Одновременное с инвентаризацией должна проводится документальная ревизия, т.е.

проверка всех учетных документов. Для фиксации результатов инвентаризации составляется акт инвентаризации по специальной форме. В последние годы по мере компьютеризации учета для ведения учета активов используется специализированное программное обеспечение.

Данный подход оценки нашел широкое применение на практике из-за простоты осуществления и понятности как методики проведения, так и полученных результатов, позволяет выявить недостачи и излишки, а также может быть основой для других видов оценки.

В то же время этот подход имеет и ряд недостатков, ограничивающих его применения. Так, он не всегда позволяет выявить скрытые угрозы, не дает количественной оценки рисков, а также зачастую довольно трудоемкий.

2. Определенный интерес представляет риск-ориентированный подход к оценке имущественной безопасности предприятия, который фокусируется на выявлении, анализе и оценке потенциальных угроз, которые могут повлиять на имущественную безопасность предприятия.

В процессе применения этого подхода необходимо идентифицировать угрозы, т.е. определить все возможные источники опасности для имущества предприятия. Далее необходимо провести оценку уровня риска. Причем определяется общий уровень риска как для каждого вида имущества, так и для предприятия в целом. По результатам оценки следует разработать меры по снижению рисков, которые включают определение и внедрение мероприятий, направленных на минимизацию вероятности или последствий угроз.

Основными методами, применяемыми в рамках данного подхода, являются SWOT-анализ и матрица рисков. SWOT-анализ позволяет вывить слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы, а матрица рисков дает графическое представление рисков.

Существует и другая классификация методических подходов и методов, используемых для оценки имущественной безопасности предприятия. Согласно ей все методы объединены в три группы, что показано на рисунке 2. Количественные методы оценки основаны на использовании числовых показателей и статистических данных для оценки рисков и потенциальных потерь. В эту группу включены четыре метода.

1. Анализ вероятности и последствий предполагает оценку вероятности угроз путем определения частоты или возможности наступления определенного события (например, пожара, кражи). В этом случае используются статистические данные, экспертные оценки, анализ исторических данных.

2. Анализ уязвимости активов проводится на основе оценки физической уязвимости (определение степени подверженности активов различным угрозам.

3. Анализ страховых рисков может быть проведен на основе оценки страховой суммы для чего определяется стоимость активов, подлежащих страхованию, изучаются страховые случаи на основе анализа статистики прошлых страховых случаев и на этой основе прогнозируются возможные будущие потери.

Рис. 2. Методы оценки имущественной безопасности предприятия

4. Финансовый анализ, получивший очень широкое применение на практике. В процессе этого анализа проводят анализ:

- структуры активов на основе оценки доли различных видов активов в общей структуре имущества, выявления наиболее ценных и уязвимых категорий;
- ликвидности активов на основе оценки способности активов быть быстро и без существенных потерь конвертироваться в денежные средства. Низкая ликвидность может увеличить риски при необходимости быстрой реализации имущества;
- оборачиваемости активов на основе оценки эффективности использования активов. Низкая оборачиваемость может свидетельствовать об неэффективном управлении или наличии «мертвых» активов;
- рентабельности активов, позволяющий оценить доходность активов, генерируемой активами. Снижение рентабельности может указывать на проблемы с эффективностью использования имущества или его обесценение;
- финансовой устойчивости на основе оценки способности предприятия

выполнять свои финансовые обязательства, что косвенно влияет на имущественную безопасность, т.к. финансовые проблемы смогут привести к потере активов.

Вторая группа методов оценки – это качественные методы, которые основаны на экспертных оценках, суждениях и описательных характеристиках, когда количественные данные недоступны или недостаточны. Эта группа методов также включают четыре подгруппы методов.

1. Метод экспертных оценок, который может применятся путем опроса экспертов, т.е. специалистов в области безопасности, юриспруденции, финансов, производства для оценки угроз, уязвимостей и эффективности существующих мер защиты. Также может использоваться метод Дельфи, предполагающий итеративный процесс сбора и обработки мнений экспертов, направленный на достижение консенсуса по сложным вопросам. На основе полученных результатов проводится ранжирование рисков, т.е. экспертное присвоение весовых коэффициентов различным угрозам и уязвимостям на основе из значимости и вероятностей.

2. Метод сценариев предполагает разработку возможных сценариев развития события путем описания потенциальных угроз и их последствий для предприятия (например, сценарий крупного пожара, сценарий кибератаки, сценарий рейдерского захвата, сценарий атаки БПЛА и др.). при этом необходимо оценить вероятность каждого сценария на основе экспертного определения возможности реализации того или иного сценария, а также последствия для каждого сценария на основе описания потенциального ущерба и влияния их на деятельность предприятия. действий. В завершение необходимо разработать меры реагирования, т.е. определить действия, которые необходимо предпринять в случае реализации каждого сценария.

3. Метод SWOT- анализа позволяет выявить;

- во-первых, сильные стороны предприятия, т.е. внутренние факторы, способствующие имущественной безопасности предприятия. Например, наличие современного оборудования, квалифицированного персонала, эффективной системы контроля;

- во-вторых, слабые стороны предприятия, т.е. внутренние факторы, представляющие угрозу имущественной безопасности. Например, устаревшее оборудование, отсутствие систем видеонаблюдения, недостаточная квалификация или нехватка персонала;

- третьих, возможности предприятия за счет внешних факторов, которые могут быть использованы для повышения имущественной безопасности. Например, новые технологии защиты, государственные программы поддержки;

- в-четвертых, возможные угрозы, т.е. внешние факторы, представляющие опасность для имущественной безопасности. Например, рост преступности, изменения законодательства, экономический кризис.

4. Метод контрольных списков (чек-листов) предполагает разработку перечня вопросов, которые качаются различных аспектов имущественной без-

опасности. (например, наличие охранной сигнализации, состояние противопожарной системы, наличие договоров страхования). Далее осуществляется оценка соответствия, т.е. проверка наличия и эффективности мер защиты по каждому пункту списка. В процессе этой проверки выявляются пробелы, т.е. те области, где меры безопасности недостаточны или отсутствуют и соответственно принимаются меры по их устранению.

3. Третья группа подходов – это комплексные и интегрированные подходы. Можно сказать, что сочетание количественных и качественных методов, а также использование интегрированных систем управления рисками является наиболее эффективным. В рамках данного подхода можно выделить следующие:

1. Риск-ориентированный подход. Характеристика данного подхода была дана выше.

2. СМИБ – это система менеджмента информационной безопасности на основе ISO 27001. Хотя стандарт ISO 27001 изначально ориентирован на информационную безопасность, его принципы и методология могут быть адаптированы для оценки управления безопасностью физических активов и интеллектуальной собственности. При использовании данного подхода необходимо точно определить область применения, т.е. четко определить активы, подлежащие защите; оценить риски, т.е. идентифицировать угрозы и уязвимости для физических и нематериальных активов; выбрать меры контроля, в частности разработать и внедрить соответствующие меры защиты (физическая охрана, системы видеонаблюдения, контроль доступа, страхование), а также организовать мониторинг и пересмотр, которые предполагают регулярную оценку эффективности мер контроля и их актуализация.

3. Аудит безопасности преследует в качестве основной цели: оценить эффективность существующих систем защиты, выявить потенциальные угрозы и уязвимости, проверить соответствие законодательным и нормативным требованиям. В рамках данного подхода выделяют внутренний и внешний аудит. Внутренний аудит проводится сотрудниками предприятия для оценки соответствия существующей системы безопасности внутренним стандартам и требованиям. Внешний аудит проводится независимыми экспертами или специализированными компаниями для объективной оценки уровня имущественной безопасности, выявления слабых мест и разработки рекомендаций.

Независимо от выбранных методических подходов, процесс оценки имущественной безопасности обычно включает следующие этапы:

Первый этап – это подготовительный,здесь решаются следующие задачи:

1. Определение целей и задач оценки. На этом этапе необходимо четко сформулировать, что именно необходимо оценить, для чего и какие результаты ожидаются.

2. Формирование рабочей группы. На этом этапе решается вопрос привлечения специалистов из различных подразделений предприятия (финансовый отдел, производственный отдел, юридический отдел, служба безопасности и т.д.) или внешних экспертов.

3. Сбор исходной информации. Осуществляется сбор всех необходимых данных – документация по активам (инвентарные описи, технические паспорта), договоры страхования, планы помещений, схемы коммуникаций, данные о происшествиях, финансовая отчетность, и т.д.

4. Определение критериев оценки путем разработки шкал для оценки вероятности и последствий, а также для ранжирования рисков.

Второй этап оценки – это идентификация активов и угроз. На данном этапе проводится инвентаризация и классификация активов, прежде всего – это составление полного перечня всех материальных и нематериальных активов, их оценка (балансовая, рыночная, восстановительная стоимость). Далее выявляются потенциальные угрозы на основе анализа внутренних и внешних факторов, которые могут привести к утрате, повреждению или неэффективному использованию активов. А также определяются уязвимости, т.е. выявляются слабые места в системе защиты активов, в организационных процессах, в квалификации персонала.

Третий этап оценки – это оценка рисков. На этом этапе проводится количественная и качественная оценка рисков и построение матрицы рисков, т.е. их визуализация по осям «вероятность» и «последствия» для наглядного представления наиболее критичных угроз.

На четвертом этапе проводится анализ существующих мер защиты. Он включает оценку эффективности текущих систем безопасности, в частности, физическую охрану, системы видеонаблюдения, сигнализации, противопожарные системы, системы контроля доступа; анализ организационных мер, в т.ч. используемые политики и процедуры безопасности, обучение персонала, внутренний контроль; оценку правовых и финансовых мер (договоры страхования, юридическая защита активов, резервные фонды).

На пятом этапе осуществляется разработка рекомендаций и плана действий, которая включает формирование перечня мероприятий по снижению рисков за счет установки нового оборудования, усиления охраны, разработки новых процедур, обучения персонала, страхования и т.д.. Для более эффективной организации процесса осуществляется приоритизация мероприятий, т.е. определение наиболее важных и срочных мер на основе оценки рисков и их стоимости. Обязательной является разработка плана реализации, т.е. определение ответственных лиц, сроков выполнения, необходимых ресурсов и бюджета.

Шестым, и заключительным этапом является мониторинг и пересмотр. На данном этапе осуществляется постоянный контроль за уровнем имущественной безопасности путем регулярного анализа новых угроз, изменений в законодательстве, эффективности применяемых мер. Для наиболее эффективного обеспечения процесса необходим периодический пересмотр системы безопасности путем актуализации планов, процедур и мер защиты в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. Обязательным этапом является оценка эффективности внедренных мер, о которой можно судить на основе снижения уровня рисков и предотвращенных потерь после реализации рекомендаций.

Рис. 3. Основные направления повышения имущественной безопасности предприятия

Имущественная безопасность предприятия охватывает широкий спектр активов: от зданий и сооружений, производственного оборудования и транспортных средств до товарно-материальных ценностей, интеллектуальной собственности и финансовых ресурсов. Комплексный подход к ее обеспечению предполагает выявление потенциальных угроз, оценку рисков и разработку адекватных мер защиты.

Можно выделить следующие основные направления повышения имущественной безопасности предприятия [4], которые представлены на рис.3

1. Физическая охрана и контроль доступа предполагает, прежде всего, обеспечение периметральной безопасности путем установки надежных ограждений, систем видеонаблюдения, датчиков движения и сигнализации по пери-

метру территории предприятия. Далее необходимо организовать контроль доступа на территорию и в помещения, для чего следует внедрить систему контроля и управления доступом (СКУД) с использованием электронных пропусков, биометрических сканеров, турникетов, следует организовать разграничение доступа сотрудников и посетителей в зависимости от их должностных обязанностей и уровня доступа

Обеспечению физической сохранности имущества способствует организация стационарных постов охраны, в т.ч. размещение квалифицированных охранников на ключевых объектах, в зонах повышенного риска, на въездах и выездах. С этой целью необходимо регулярно проверять и обслуживать системы пожарной сигнализации и пожаротушения, обеспечить наличие первичных средств пожаротушения, обучать персонал действиям при пожаре. Еще одно направления обеспечения физической сохранности имущества – это защита от стихийных бедствия.

2. Все большую роль в обеспечении имущественной безопасности предприятия играют технические средства защиты. Эти средства очень разнообразны и решают разные задачи. Можно выделить следующие группы систем: системы видеонаблюдения, системы охранной сигнализации, системы контроля доступа (СКУД0, системы тревожной сигнализации и системы защиты от краж и вандализма. Эти системы основаны на использовании разных по функционалу, по сложности видов оборудования.

3. Организационно-правовые меры включают много направлений деятельности. Прежде всего, на предприятии необходимы разработка и внедрение соответствующих нормативных документов, таких как инструкции, положения, правила внутреннего распорядка, регламентирующих порядок использования, хранения и перемещения имущества. Необходимо обеспечить правильное оформление документации, включая оформление всех операций с имуществом, в т.ч. договоров купли-продажи, аренды, списания, передачи и т.д. К организационно-правовым мерам можно отнести проведение инвентаризаций как плановых, так и внеплановых для выявления недостач, излишков и порчи имущества. Будет способствовать повышению имущественной безопасности страхование имущества от различных рисков, если страхованием будут охвачены все возможные случаи потерь (пожар, кража, стихийные бедствия, вандализм, гражданская ответственность). Немаловажную роль играют организация квалифицированной юридической защиты и контроль за соблюдением законодательства во всех областях деятельности.

4. В современных условиях цифровизации всех областей деятельности безопасности предприятия все острее стоит проблема информационной безопасности и защиты от мошенничества. В этой области можно выделить несколько направлений:

- обеспечение защиты от киберугроз путем внедрения современных антивирусных программ, межсетевых экранов, систем обнаружения вторжений, регулярное обновление программного обеспечения;

- контроль доступа к информационным системам для чего необходимо организовать разграничение прав доступа к конфиденциальной информации, использование парольной защиты, шифрования данных;

- предотвращение мошенничества путем внедрения процедур внутреннего контроля, разделение обязанностей, проведение проверок контрагентов;

- специализированное обучение персона на основе проведения регулярных тренингов по основам информационной безопасности и противодействию мошенническим схемам.

5. Трудовые ресурсы многих предприятий играют ведущую роль в формировании результатов деятельности, поэтому направление повышения имущественной безопасности, связанное с управлением персонала и корпоративной культурой имеет важное значение. В рамках данного направления можно выделить следующие моменты:

- подбор и проверка персонала предполагает тщательный отбор кандидатов, проверка их благонадежности, особенно на должности, связанные с материальной ответственностью;

- создание условий для высокой мотивации и лояльности сотрудников снижает вероятность совершения краж или порчи имущества из-за недовольства;

- развитие корпоративной культуры ответственности означает формирование в коллективе понимания важности сохранности имущества предприятия как общего достояния и фактора повышения благосостояния каждого работника;

- система внутреннего контроля предполагает внедрение механизмов контроля за действиями сотрудников, связанных с использованием и перемещением имущества.

6. Одним из наиболее актуальных направлений обеспечения имущественной безопасности предприятия является управление рисками и непрерывность бизнеса. Прежде всего, необходима регулярная оценка рисков путем постоянного анализа потенциальных угроз имущественной безопасности, их вероятности и возможных последствий. Для того, чтобы быть готовым к любым экстремальным ситуациям необходима разработка планов действий в чрезвычайных ситуациях, которые должны включать создание четких алгоритмов действий при возникновении пожаров, краж, стихийных бедствий, аварий и т.д. Данное направление включает планирование непрерывности бизнеса. Это означает разработку мер по обеспечению функционирования предприятия даже в условиях серьезных сбоев или утраты части активов. В целях совершенствования системы безопасности необходимо проводить изучение причин и последствий уже произошедших инцидентов.

7. Достаточно актуальным направлением обеспечения имущественной безопасности предприятия является взаимодействие с внешними структурами. Здесь можно выделить три вида контрагентов. Во-первых, необходимо обеспечить сотрудничество с правоохранительными органами, Во-вторых, организовать взаимодействие со страховыми компаниями. В-третьих, организовать вза-

имоотношения с другими предприятиями по поводу обмена информацией, участия в отраслевых ассоциациях и форумах для обмена опытом в области обеспечения безопасности.

8. Важным направлением повышения имущественной безопасности предприятия является проведение технологической модернизация и внедрение инноваций. В данном направлении можно выделить использование искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. Например, применение ИИ может быть при анализе видеопотоков с камер наблюдения (например, распознавание лиц, аномального поведения, оставленных предметов), для прогнозирования рисков или для оптимизации маршрутов патрулирования охранниками и др. Во-вторых, может быть использован интернет вещей (IoT) для мониторинга активов. Например, внедрение датчиков IoT для отслеживания местонахождения, состояния и использования ценного оборудования и товарно-материальных ценностей позволяет предотвращать кражи, оптимизировать логистику и своевременно выявлять неисправности. Определенный интерес представляет использование блокчейн-технологии, которые основаны на применении блокчейна для создания неизменяемых записей о праве собственности, перемещении активов. Это снизит риски мошенничества. Кроме этого, данное направление включает использование дронов и беспилотных систем, роботизированных систем охраны.

9. Имущественная безопасность в определённой степени связана с экологической безопасностью, так как стоимость и сохранность активов, также репутация предприятия зависит от экологической ситуации в зоне деятельности предприятия. Поэтому необходимо предусмотреть предотвращение экологических катастроф или негативных последствий выбросов, отходов, сточных вод и других вариантов загрязнения окружающей среды путем внедрения систем мониторинга и контроля. Это позволит не только сохранить имущество, но и избежать штрафов, судебных исков и других расходов. Избежать подобных санкций позволит и соблюдение всех экологических стандартов и всех применяемых экологических норм и правил. Поэтому необходимо организовать управление опасными отходами, в т.ч. правильное хранение, утилизацию, переработку для предотвращения их возгорания. Эти меры позволят не допустить ущерб окружающей среде и имуществу общества.

10. Система имущественной безопасности не может быть статичной. Она требует регулярного аудита, анализа и адаптации. Данное направление включает проведение следующих видов работ и мероприятий:

- регулярные независимые аудиты безопасности должны проводиться для выявления слабых мест, оценки эффективности существующих мер и разработки рекомендаций по их улучшению;

- анализ инцидентов и «почти инцидентов» должен быть основан на тщательном расследовании каждого случая нарушения безопасности (кража, порча, сбой системы) и даже тех ситуаций, которые могли привести к инциденту, но были своевременно предотвращены. Это позволит извлекать уроки и корректи-

ровать стратегию;

- организация обратной связи от персонала путем создания каналов для получения обратной связи от сотрудников о проблемах безопасности, предложениях по улучшению. Персонал часто является лучшим источником информации о потенциальных угрозах;

- бенчмаркинг предполагает изучение передового опыта других предприятий в отрасли и за ее пределами для выявления лучших практик и их адаптации к условиям собственного предприятия;

- непрерывное обучение и развитие основано на постоянном обучении персонала службы безопасности и других ключевых сотрудников новым методам и технологиям защиты, а таже повышении их квалификации.

Таким образом, повышение имущественной безопасности предприятия – это многогранный и непрерывный процесс, требующий системного подхода и постоянного совершенствования. Названные выше направления взаимосвязаны и дополняют друг друга. Только комплексное внедрение и регулярный пересмотр мер по каждому из этих направлений позволит предприятию эффективно противостоять существующим и потенциальным угрозам, обеспечивая сохранность своих активов.

Обобщая вышеназванные направления повышения имущественной безопасности, можно сформулировать следующие основные принципы ее обеспечения [3] (рис.4).

Рис. 4. Основные принципы повышения имущественной безопасности предприятия

Принцип комплексности предполагает применение мер из всех перечисленных направлений для создания многоуровневой системы защиты.

Системность обеспечивается взаимосвязями и согласованностью всех элементов системы безопасности.

Проактивность означает ориентацию на предотвращение угроз, а не только на реагирование на уже произошедшие инциденты.

Адаптивность обеспечивается гибкостью системы безопасности, позволяющей оперативно реагировать на изменяющиеся условия и новые угрозы.

Экономическая целесообразность предполагает оптимальное соотношение затрат на обеспечение безопасности и потенциальных потерь от ее отсутствия.

Эффективная система имущественной безопасности позволяет не только минимизировать прямые финансовые потери от краж, повреждений или стихийных бедствий, но и обеспечивает бесперебойность производственных процессов, сохраняет репутацию предприятия, повышает его инвестиционную привлекательность и способствует устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Ирошников, Д. В. Имущественная безопасность в системе национальной безопасности Российской Федерации / Д. В. Ирошников. — Текст : непосредственный // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2018. — Т. 160, кн. 2. — С. 357–366.

2. Гашо, И. А. К вопросу о сущности имущественной безопасности и ее роли в системе безопасности / И. А. Гашо, О. В. Иовлева, Е. В. Токарь. — Текст : непосредственный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2019. — № 2 (75). — С. 95–106.

3. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. – Киев : Либра, 2003. – 280 с. – ISBN 966-7035-52-5.

4. Микаилов, С. М. К вопросу о методах и средствах обеспечения имущественной безопасности в Российской Федерации / С. М. Микаилов. — Текст : непосредственный // Право: современные тенденции : материалы II Международной научной конференции, Уфа, апрель 2014 г. — Уфа : Лето, 2014. — С. 105–110.

УДК 331.101

ГЛАВА 3. ВОСПРОИЗВОДСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ РЕГИОНА

Шабанникова Наталия Николаевна,
к.э.н., доцент
Гамидова Нелли Георгиевна,
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина»

Аннотация. Цифровая трансформация экономики предъявляет особые требования к качеству трудового потенциала, связанные с необходимостью формирования определенных навыков и компетенций для обеспечения конкурентоспособности на рынке труда. Цель исследования – комплексная оценка трудового потенциала Орловской области и определение направлений повышения его эффективности как на уровне региона в целом, так и на уровне отдельного предприятия. Выполнен анализ динамики, состава и структуры трудовых ресурсов по полу, возрасту, уровню образования, исследованы миграционные потоки в Орловской области. Кроме того, в определены проблемы и направления повышения эффективности использования трудового потенциала в регионе.
Ключевые слова: трудовые ресурсы; сельские территории; воспроизводство, миграция населения; экономически активное население; экономический анализ.

A REPRODUCTION AND EFFICIENCY OF LABOR RESOURCE UTILIZATION IN THE REGION

Shabannikova Natalia Nikolaevna
Gamidova Nelly Georgievna

Abstract. The digital transformation of the economy imposes specific requirements on the quality of labor potential, driven by the need to develop specific skills and competencies to ensure competitiveness in the labor market. The study aims to comprehensively assess the labor potential of the Orel region and identify ways to enhance its efficiency at both the regional and enterprise levels. An analysis was conducted regarding the dynamics, composition, and structure of labor resources, categorized by gender, age, and education level, and migration flows within the Orel region were examined. Furthermore, the study identifies existing challenges and outlines strategies for improving the efficiency of labor potential utilization in the region.
Key words: labor resources; rural areas; reproduction; population migration; economically active population; economic analysis.

Эффективность воспроизводства и использования трудовых ресурсов выступают ключевыми факторами, определяющими социально-экономический

прогресс как государства в целом, так и его регионов. Воспроизводство трудовых ресурсов неразрывно связано с производством материальных ценностей и функционированием всех секторов, где задействована рабочая сила. Нехватка кадров порождает диспропорции в отдельных отраслях народного хозяйства. Следовательно, численность рабочей силы должна поддерживаться на уровне, адекватном запросам экономического роста. Тем не менее, в последние годы в Российской Федерации наблюдаются неблагоприятные тенденции в области формирования и развития трудового потенциала. К ним относятся: снижение доли населения в трудоспособном возрасте, миграция молодежи из сельских районов, а также недостаточный уровень профессиональной подготовки специалистов в условиях цифровой трансформации экономики. Учитывая эти обстоятельства, возникает необходимость в углубленном исследовании проблем воспроизводства и рационального использования трудовых ресурсов как на региональном, так и на общегосударственном уровне.

Вопросы воспроизводства трудовых ресурсов традиционно занимают значимое место в экономической науке. Фундаментальные подходы к оценке качества и динамики воспроизводства трудовых ресурсов были исследованы в работах таких ученых, как Е.В. Такмакова, Т.И. Гуляева, Ф.М. Волков, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, А.Э. Котляр, Л.И. Абалкин, М.М. Магомедов, Р.П. Колосова и др. В научной литературе подробно проанализированы сущность категории «трудовые ресурсы», методология их количественной и качественной оценки, а также ключевые аспекты развития и рационального использования трудового потенциала. В широком понимании трудовые ресурсы трактуются как часть населения, обладающая необходимыми для общественно полезного труда физическими и интеллектуальными данными. Демографо-статистический подход определяет данную категорию как совокупность лиц, которые либо уже вовлечены в экономическую деятельность, либо готовы к ней, но временно не трудоустроены. Социально-экономический и управленческий подходы смещают фокус на использование способностей людей в конкретных социально-экономических условиях, рассматривая трудовой потенциал на макро- и микроуровнях. Таким образом, трудовые ресурсы выступают как совокупный потенциал живого труда, доступный государству на определенном этапе развития.

Воспроизводство трудовых ресурсов, представляющее собой непрерывный процесс обновления количественных и качественных параметров экономически активного населения, который напрямую зависит от демографических процессов в регионе. Данный цикл включает три основных этапа: формирование, распределение и непосредственное использование кадров. На характер воспроизводства населения воздействует совокупность факторов, включая уровень социально-экономического развития, качество медицинских услуг, миграционные потоки и общая демографическая ситуация [1, с. 24; 2, с. 254]. Учитывая приоритетное влияние демографии на кадровый потенциал, был проведен анализ структуры населения, который показан в таблице 1. Анализ сложившейся динамики свидетельствует о негативной тенденции, так как общая численность

жителей региона сокращается, при этом сохраняется сложившаяся пропорция распределения населения между городским и сельским: - 67 % горожан против 33 % сельских жителей.

Таблица 1

Динамика численности населения Орловской области по состоянию на 01.01.2026 г.

Годы	Численность населения, человек			В общей численности населения, %	
	Всего	В том числе		городское	сельское
		городское	сельское		
2021	720986	480965	240021	67	33
2022	710023	473315	236708	67	33
2023	700276	466466	233810	67	33
2024	692486	460807	231679	67	33
2025	686181	456500	229681	67	33

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

За последние годы число сельских жителей региона уменьшилось на 34 805 человек, главным образом из-за оттока населения в города и другие субъекты России. В то же время аналитические данные свидетельствуют об относительной стабильности демографических показателей в Орловском, Ливенском и Кромском районах. Это обусловлено более высоким качеством жизни на селе в этих районах: развитой дорожной сетью, доступностью медицинских услуг и благоустроенной социальной инфраструктурой. Кроме того, высокая плотность сельского населения наблюдается в муниципалитетах, прилегающих к областному центру, что связано с более высокими возможностями трудоустройства как в агропромышленном секторе, так и в промышленности. Увеличить численность сельского населения в регионе позволит рост рождаемости, сокращение миграции трудоспособных граждан, а также дальнейшее развитие социальной сферы как в городских, так и в сельских поселениях [3, с. 184; 4, с. 101; 5, с. 48].

Следующий этап исследования посвящен оценке воспроизводства трудовых ресурсов Орловской области. В таблице 2 проанализируем показатели рождаемости и смертности, а также рассмотрим динамику естественного движения населения за 2021 – 2025 годы.

Анализ данных, приведенных в таблице 2, свидетельствует о сохранении тенденции естественной убыли населения в Орловской области. В 2025 году этот показатель достиг 6320 человек. Примечательно, что при стабильном уровне смертности, рождаемость продемонстрировала существенное снижение - на 1321 человек (22%). Такая динамика свидетельствует о так называемой «демографической зиме», для которой типичны низкая рождаемость и высокий уровень старения населения. При этом доля пожилых людей растёт, что влияет на общую смертность. Сохранение текущей демографической динамики создает риски возникновения дефицита кадров, что может негативно отразиться на

темпах экономического роста региона. Достаточно высокий уровень смертности в регионе может быть связан с последствиями пандемии, ухудшением доступности медицинской помощи, ростом хронических заболеваний или другими социально-экономическими факторами.

Таблица 2

Динамика естественного движения населения в Орловской области с 2019 по 2025 гг.

Годы	Всего, человек			На 1000 человек населения		
	Родившихся	Умерших	Естественный прирост (убыль) (-)	Родившихся	Умерших	Естественный прирост (убыль) (-)
2019	5949	11289	-5340	8,1	15,4	-7,3
2020	5755	13422	-7667	7,9	18,5	-10,6
2021	5342	14965	-9623	7,5	20,9	-13,4
2024	4957	12150	-7193	7,0	17,2	-10,2
2025	4628	10948	-6320	6,6	15,7	-9,1

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

Таблица 3

Распределение населения Орловской области по возрасту (по состоянию на 1 января 2025 г.)

Группы населения по возрасту, лет	Число жителей региона, человек			В процентах к итогу			На 1000 мужчин приходится женщин		
	2013	2024	2025	2013	2024	2025	2013	2024	2025
0-4	39164	30244	28156	5,0	4,2	4,0	939	949	934
5-9	35184	40597	38939	4,5	5,7	5,6	954	934	943
10-14	33942	39126	39817	4,3	5,5	5,7	957	946	948
15-19	45011	34078	34245	5,7	4,8	4,9	995	1014	981
20-24	60414	30972	31043	7,7	4,3	4,4	1033	1042	975
25-29	57776	39696	33322	7,3	5,6	4,7	1001	946	962
30-34	55537	54994	52873	7,1	7,7	7,6	1037	988	1005
35-39	53712	54600	55398	6,8	7,6	7,9	1066	1005	1052
40-44	50043	51448	52351	6,4	7,2	7,5	1099	1077	1064
45-49	58791	49980	49584	7,5	7,0	7,1	1103	1121	1124
50-54	68874	46115	46563	8,8	6,5	6,6	1172	1178	1156
55-59	59927	50084	47043	7,6	7,0	6,7	1306	1242	1236
60-64	49074	58165	56591	6,2	8,1	8,1	1414	1388	1351
65-69	23406	49756	51226	3,0	7,0	7,3	1786	1664	1579
70 лет и более	94737	84239	83125	12,1	11,8	11,9	2580	2382	2347

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

Оценка трудового потенциала региона базируется на анализе поло- возрастной структуры населения (табл. 3). Изучение динамики выявило сокращение доли молодежи (15–29 лет), вызванное оттоком кадров в крупные города в поисках более высокой заработной платы. В то же время структура населения характери-

зуется высокой долей лиц старше трудоспособного возраста (60–64 года и старше 70 лет). В последней группе выявлен значительный перевес женского населения (2347 женщин на 1000 мужчин), что является следствием гендерных различий в продолжительности жизни в данном регионе [6, с. 1079; 7, с. 129].

Таким образом, анализ показывает, что население региона стареет: растёт доля пожилых людей, при этом численность детей сокращается. В половозрастной структуре сохраняется естественный перевес мужчин в младших возрастах и значительное преобладание женщин в старших, что типично для большинства регионов России.

В ходе анализа целесообразно провести как количественную, так и качественную оценку трудового потенциала региона. Количественная оценка подразумевает изучение динамики численности населения региона, числа занятых и безработных, а также иных показателей. Качественная оценка охватывает такие критерии, как уровень квалификации, образование и профессиональные компетенции работников. Распределение населения региона по возрастным группам с учётом их трудоспособности наглядно представлено в таблице 4.

Таблица 4

Динамика численности населения Орловской области по уровню трудоспособности

Группы населения	Годы			Отклонение, чел.	
	2023	2024	2025	2025 г. к 2024 г.	2025 г. к 2023 г.
Число жителей региона, человек	700276	692486	686181	98,6	92,4
в том числе: - моложе трудоспособного возраста	114357	116682	114357	98,0	94,4
- в трудоспособном возрасте	388175	378693	374080	98,0	91,7
- старше трудоспособного возраста	197744	197111	197744	100,3	92,6

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

Анализ динамики численности населения (табл. 4) показывает, что регион находится в демографическом спаде. Общая численность населения устойчиво снижается, и прогноз на ближайшие годы не предполагает перелома тренда. Наиболее остро проблема стоит в группе трудоспособного населения. Её сокращение – это прямой риск для экономики региона: меньше рабочей силы, потенциальные проблемы с наполнением бюджета, снижение потребительского спроса. Группа моложе трудоспособного возраста тоже сокращается, что говорит о долгосрочных рисках: через 15–20 лет эта молодёжь должна была бы пополнить ряды трудоспособного населения. Группа старше трудоспособного возраста стабилизируется. Это может быть признаком старения населения: люди живут дольше, и доля пожилых в структуре населения растёт даже при снижении их абсолютной численности.

Возможные последствия для развития региона могут быть следующие: рост конкуренции за квалифицированные кадры, возможное повышение издержек на привлечение персонала, дефицит рабочей силы в отдельных отраслях; снижение налоговой базы из-за сокращения численности трудоспособного населения, потенциальное замедление экономического роста; рост нагрузки на систему здравоохранения и социального обслуживания из-за старения населения, необходимость адаптации инфраструктуры под потребности пожилых граждан.

В целом по результатам анализа можно сделать выводы, что численность граждан трудоспособного возраста в регионе существенно превышает количество населения иных возрастных категорий. Снижение отмечается в группе лиц, не достигших трудоспособного возраста. Доля трудоспособных людей в общей структуре населения претерпела незначительные изменения и достигла в 2025 году 55,4%, в то время как в 2018 году этот показатель равнялся 55,8%. Анализ свидетельствует, что в регионе значительна доля лиц, чей возраст превышает рамки трудоспособного периода. Согласно критериям ООН, демографическое старение наблюдается, если процент людей старше 65 лет превышает 7%. Статистика за начало 2025 года показывает, что в Орловской области пенсионеры составляли 28,2% от всей численности населения. Уменьшить долю лиц, превышающих пенсионный возраст, удастся, если закрепить молодое поколение в регионе через создание рабочих мест, повышение зарплат и предоставление социально-экономических гарантий [8, с. 108; 9, с. 165].

Важным фактором, влияющим на численность постоянного населения, является миграционный прирост или убыль. Миграция – это существенный фактор, способный компенсировать естественную убыль населения либо, если наблюдается отрицательное миграционное сальдо, увеличить темпы сокращения населения региона. Перемещение населения в процессе миграции является важнейшим фактором, оказывающим влияние на трудовой потенциал региона. За счет прибытия мигрантов в трудоспособном возрасте может быть значительно увеличена численность экономически активного населения, ликвидирована нехватка трудовых ресурсов. В связи с этим, в регионе должны быть созданы благоприятные условия для прибытия трудовых мигрантов с более высокой квалификацией. Трудовые мигранты отдают предпочтение регионам с более высокими показателями социально-экономического развития, в которых имеются достаточные возможности для трудоустройства, карьерного роста, повышения квалификации, социально-бытового и медицинского обслуживания [10, с. 124].

Оценка миграционных потоков в регионе позволила выявить следующие направления перемещения населения: внутрирегиональная миграция, межрегиональная миграция между субъектами Российской Федерации, миграция в страны ближнего и дальнего зарубежья (табл. 5).

Основная доля миграционного прироста в регионе в 2025 году пришлась на перемещения из государств СНГ, включая как международные потоки, так и межрегиональное переселение. В 2025 году Орловская область зафиксировала от-

ток жителей, достигший 2554 человек. При этом число тех, кто покинул область для переезда в иные субъекты РФ, оказалось на 659 человек выше количества прибывших из этих регионов. В целом в 2025 году наблюдается устойчивая тенденция к убыли населения региона, хотя в область стали чаще переезжать граждане других стран. В январе 2025 года в Орловскую область приехали 734 человека: 562 из них – бывшие жители других регионов России, а 172 человека приехали из-за рубежа. При этом 774 орловца решили уехать из региона. Из них 689 стали жить в других субъектах России, а 85 за границей [11, с. 1081; 12, с. 305].

Таблица 5

Динамика показателей миграции населения в Орловской области по состоянию на 01.01.2026 г.

Показатели	2012 г.	2024 г.	2025 г.
1. Прибыло в регион всего, человек	10257	13184	12969
В том числе прибыло в сельские поселения всего, человек	5227	6023	6014
- из регионов России	1300	2090	2085
- из стран СНГ	566	984	1043
-из других стран (кроме СНГ)	11	30	15
2. Выбыло из региона всего, человек	10976	14153	15523
В том числе выбыло из сельских поселений всего, человек	4541	5858	6291
- в регионы России	1871	2629	2744
- в страны СНГ	29	288	925
- в другие страны (кроме СНГ)	1	9	18

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

В процессе анализа трудового потенциала региона необходимо оценить уровень образования занятого населения (рис. 1).

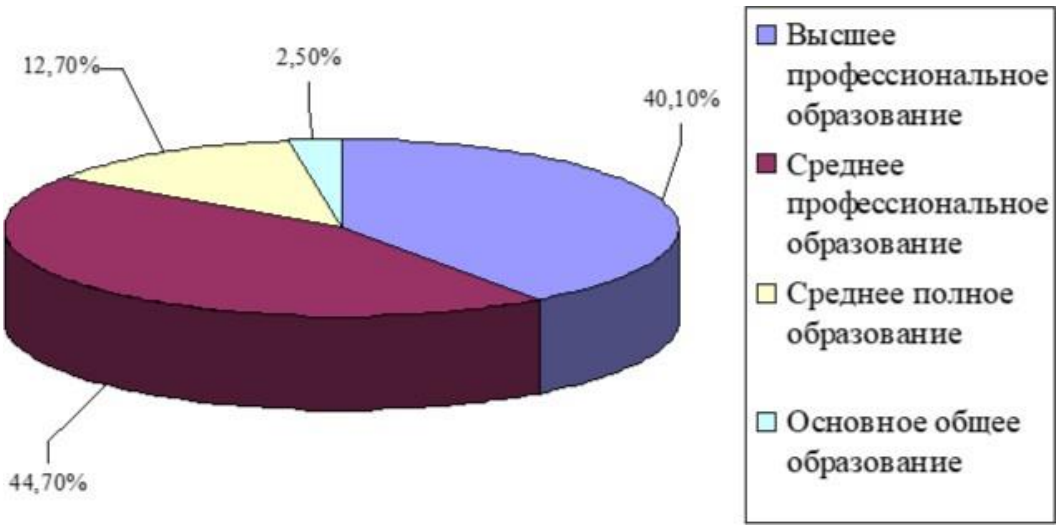

Рис. 1. Структура занятого населения по уровню образования по состоянию на 1 января 2026 года в Орловской области, %

На диаграмме наглядно представлено, что 40 % экономически активного населения региона имеют высшее образование, а 44,7 % имеют квалификацию по программам среднего профессионального образования. Это свидетельствует о наличии в субъекте потенциала для профессионального развития сотрудников посредством дополнительного обучения и повышения квалификации. В период цифровой трансформации экономики образовательным учреждениям необходимо готовить специалистов, чьи цифровые компетенции соответствуют высоким стандартам. Специалистам требуется владеть актуальными IT-навыками, уметь работать с массивами данных и реализовывать теоретические знания в реальной работе. На сегодняшний день образование должно ориентироваться на постоянное повышение квалификации работников, чтобы экономика региона могла рассчитывать на эффективные кадры. На этом этапе формируется интегрированная сеть непрерывного обучения, включающая школу, колледж, университет и производственную базу [13, с. 96; 14, с. 43].

Демографические обстоятельства и социально-экономические условия, определяющие состав рабочей силы в области, существенно сказываются на состоянии рынка труда. Изучение изменений занятости и безработицы помогает установить ключевые тенденции и структурные сдвиги. НВ связи с этим исследуем изменения в количестве работающих, долю населения, входящего в состав рабочей силы, показатели занятости и безработицы для Орловской области (табл. 6, 7).

Таблица 6

Динамика численности рабочей силы в Орловской области

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста (снижения), %
1. Численность рабочей силы, тысяч человек	343,4	335,8	342,4	99,7
в том числе: численность занятых численность безработных	 331,9 11,5	 327,2 8,6	 337,0 5,5	 101,5 47,8
2. Лица, не входящие в состав рабочей силы, тысяч человек	264,9	269,1	246,7	93,1
3.Численность безработных, зарегистрированных в органах службы занятости населения всего, тысяч человек	1,3	1,0	1,2	92,3

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

Проведенное исследование изменения численности трудовых ресурсов Орловской области позволяет прийти к следующим выводам. За рассматриваемый период количество работников сократилось на 1 тыс. чел., достигнув в 2025 г. уровня 342,4 тыс. чел. Доля занятых в общем объеме трудовых ресурсов составляет 98,5 %. Характеристика состояния рынка труда опирается на такие показатели, как занятость, безработица и доля рабочей силы (табл. 7). Изучение этих данных выявляет тенденции роста: особенно ярко это проявляется в расширении доли населения, включенного в рабочую силу, которая в 2025 году

достигла пика. При этом ежегодный рост отмечается и для показателя занятости. В свою очередь, безработица снизилась с 3,3 % в 2023 году до 1,6 % в 2025 году [15, с. 21; 16, с. 2].

Таблица 7

Уровень участия населения в составе рабочей силы, уровень занятости и уровень безработицы в Орловской области, %

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное отклонение, %
1. Уровень участия в составе рабочей силы	57,2	56,6	58,1	0,9
2. Уровень занятости	55,3	55,1	57,2	1,9
3. Уровень безработицы	3,3	2,6	1,6	-1,7
4. Уровень зарегистрированной безработицы	1,3	1,0	1,2	-0,1

Источник: рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики [17]

Таким образом, за анализируемый период в Орловской области уменьшается количество жителей и в городах, и в сельской местности. На долю сельских жителей приходится 33% от общего числа населения области. Падение доли трудоспособных людей в возрасте 20-29 лет связано с миграцией молодежи в мегаполисы из-за невысоких заработков в регионе.

Анализ процессов обновления трудовых ресурсов свидетельствует, что ключевым ориентиром демографической политики Орловской области на долгосрочную перспективу выступает создание такой среды, при которой показатели рождаемости и смертности обеспечат простое воспроизводство жителей. Реализация этой цели направлена на стабилизацию демографического состава и формирование кадрового резерва, адекватного требованиям экономической сферы. Реализация данной задачи требует выполнения конкретных условий: нужно сократить уровень смертности, поднять рождаемость до той отметки, которая гарантирует простое воспроизводство населения, удержать ежегодную естественную убыль на стабильной базе, а также достичь такого объема миграционного прироста, чтобы он полностью нивелировал последствия естественного убыли населения [18, с. 14; 19, с. 1035; 20, с. 660].

Чтобы повысить темпы обновления трудовых ресурсов по всей стране, необходимо внедрить комплексный подход к управлению трудовым потенциалом. В рамках такого плана следует поддерживать рождаемость в конкретном регионе, совершенствовать систему здравоохранения и формировать сеть колледжей и университетов, обучающих специалистов, востребованных в экономике. Также важно обеспечить населению доступ к программам, способствующим развитию их профессиональных и культурных навыков. В рамках региональной политики требуется сформировать механизм контроля над качеством рабочей силы, охватывающий такие аспекты, как укрепление здоровья граждан, расширение их интеллектуальных возможностей, повышение уровня культуры, а также активизацию социальной деятельности населения.

Таким образом, трудовые ресурсы – это часть населения, обладающая фи-

зическими и умственными возможностями, необходимыми для продуктивной работы в народном хозяйстве, с учётом условий восстановления рабочей силы. Увеличению эффективности процессов воспроизводства трудовых ресурсов в регионе могут способствовать рост бюджетных ассигнований на социальные проекты, направленные на улучшение уровня жизни, обновление образовательной и медицинской инфраструктуры, а также всестороннее внедрение цифровых технологий в различные сектора экономики. На региональном уровне необходимо запустить систему, позволяющую контролировать уровень человеческого капитала. В эту систему войдут программы, направленные на популяризацию здорового образа жизни, развитие когнитивных способностей различных социальных групп, а также улучшение разнообразия и качества культурного обслуживания.

Список источников

1. Агошкова Н.Е., Агошкова Н.Н., Миронова Н.А. Проблемы формирования и эффективного использования трудового потенциала в региональном АПК // Региональная экономика: теория и практика. 2014. - № 11 (338). - С. 24-31.

2. Сидоренко О.В., Шабанникова Н.Н. Оценка трудового потенциала: региональный аспект // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 9. С. 254-261.

3. Аллахвердиев А.И., Эдилсултанова Л.А. Оценка факторов формирования трудового потенциала региона // Региональная и отраслевая экономика. - 2023. - № 2. - С. 184-188.

4. Кемаева М.В., Кемаев К.В. Анализ рейтинга кадрового потенциала региона как инструмент государственного регулирования региональных рынков труда в РФ // Социальные и экономические системы. - 2022. - № 6-8 (37). - С. 101-109.

5. Мамаев, А. Е. Трудовой потенциал как основа обеспечения эффективности и конкурентоспособности страны и региона / А. Е. Мамаев, В. Е. Мамаева // Вестник Российского университета кооперации. – 2021. – № 2(44). – С. 48-51. – DOI 10.52623/2227-4383-2-44-9. – EDN YBYKMH.

6. Пастухова Е.Я., Морозова Е.А., Мухачева А.В. Трудовой потенциал региона в условиях депопуляции: оценка, тенденции, факторы влияния // Региональная экономика: теория и практика. - 2020. - Т. 18. - № 6 (477). - С. 1079-1100

7. Проворова А.А. Оценка эффективности реализации трудового потенциала региона: анализ методического инструментария // Проблемы развития территории. - 2023. - Т. 27. - № 2. - С. 129-144.

8. Сидоренко О.В., Шабанникова Н.Н. Учетно-аналитическое обеспечение процесса воспроизводства основных средств на региональном уровне // Вестник аграрной науки. - 2019. - № 1 (76). - С. 108 119.

9. Умеров Э.А., Умерова С.Э. Возможности факторного анализа в модель-

ном эксперименте процесса воспроизводства потенциала трудового ресурса региона // Ученые записки Крымского инженер но-педагогического университета. - 2022. - № 4 (78). - С. 165-169.

10. Яндиев А.А. Ретроспектива и современные основы оценки трудовых ресурсов в производственном потенциале экономической системы // Экономический анализ: теория и практика. - 2023. - Т. 22. № 1 (532). - С. 124-138.

11. Жиляков Д. И. Анализ функционирования системы образования в сельских территориях региона / Д.И. Жиляков, С.О. Новосельский, Ю.В. Лисицина и др. // International Agricultural Journal. – 2022. – Т. 65. – № 2.

12. Фомин О.С. Теоретические основы управления человеческим капиталом на региональном рынке труда / О.С. Фомин и др. // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 7 (120). - С. 305-308.

13. Жиляков Д.И. Оценка эффективности государственного регулирования устойчивого развития сельских территорий // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2021. - № 1. - С. 96-101.

14. Сидоренко О.В., Шабанникова Н.Н., Гамидова Н.Г. Трудовые ресурсы региона: анализ процессов воспроизводства // Аграрная Россия. 2024. № 6. С. 43-49.

15. Шабанникова Н.Н., Гамидова Н.Г. Современные методические подходы к планированию и проведению аудита расчетов с персоналом по оплате труда // Аудит. 2023. № 2 (186). С. 21-28.

16. Шабанникова Н.Н., Гамидова Н.Г. Внутренний инновационный аудит в условиях применения риск-ориентированного подхода // Аудит. 2022. № 3. С. 2-8.

17. Орловская область в цифрах. 2015, 2020, 2023-2025: краткий стат. сб./ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. Орел, 2026. – 122 с. (15.10.2026)

18. Тюрина Н.А., Измайлова Л.Н. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 111-4. С. 14-17.

19. Борискина Т.Б., Самсонова Е.В., Цыганкова В.Н., Дудин А.А., Засядкин П.С., Ламптей Б.Л., Шумский В.В. Анализ структуры трудовых ресурсов // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1 (162). С. 1035-1038.

20. Пашина Л.Л., Пастушенко С.Б., Тихонов Е.И. Трудовые ресурсы в экономике региона: анализ основных тенденций развития // Экономика и предпринимательство. 2024. № 11 (172). С. 660-664.

© Н.Н. Шабанникова, Н.Г Гамидова, 2026

УДК 338.47

ГЛАВА 4. ПРОБЛЕМЫ, ФАКТОРЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ РОСТА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК В РОССИИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

Жулева Ольга Игоревна
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)»

Аннотация: в главе рассматриваются актуальные проблемы, факторы и последствия роста логистических издержек в цепях поставок промышленной продукции в России. При этом основной акцент сделан на процесс доставки готовой продукции до конечного потребителя с промежуточным хранением, поскольку именно транспортно-складские издержки на сегодняшний день являются, пожалуй, самой нестабильной и быстро растущей составляющей себестоимости, оказывающей все более существенное влияние на формирование оптовых и розничных цен.
Ключевые слова: логистические издержки, транспорт, тариф, складские объекты, доставка, хранение, продукция, промышленность.

PROBLEMS, FACTORS, AND CONSEQUENCES OF THE GROWTH OF LOGISTICAL COSTS IN INDUSTRIAL SUPPLY CHAINS IN RUSSIA

Zhuleva Olga Igorevna

Abstract: the chapter examines current problems, factors, and consequences of the growth of logistics costs in the supply chains of industrial products in Russia. The main focus is on the process of delivering finished products to the end consumer, including intermediate storage, since transport and warehouse costs are currently perhaps the most unstable and rapidly growing component of the cost structure, exerting an increasingly significant influence on the formation of wholesale and retail prices.
Keywords: logistics costs, transport, tariff, warehouse facilities, delivery, storage, products, industry.

На современном этапе экономического развития нашей страны, особенно, начиная с 2022 года, рост логистических издержек в цепях поставок стал существенно сказываться на оптовых и розничных ценах на промышленную продукцию для конечного потребителя. Особенно остро встал вопрос достаточно регулярного и быстрого роста затрат на доставку. Доля транспортной составляющей логистического процесса в цепях поставок существенно возросла. Еще

до 2022 года эта проблема уже требовала значительного внимания со стороны менеджмента, но в настоящее время она особенно обострилась, чему способствовал целый ряд факторов, причем как внешних, так и внутренних.

Внешние факторы роста издержек напрямую не зависят от управляющего звена предприятий-участников цепей поставок. К ним относятся, в первую очередь, изменения в геополитической обстановке. Как известно, они были весьма существенными и чувствительными. С конца февраля 2022 года многие промышленные российские компании потеряли существенную часть своих поставщиков и покупателей, в связи с санкциями, введенными против них западными партнерами, что побудило их искать новые рынки и маршруты снабжения и сбыта. По сути, произошла переориентация основных материальных потоков с Запада на Восток, от Европейских стран в страны Азии. И это стало первым и, возможно, самым существенным фактором роста логистических издержек, возникающих в процессе движения (доставки) материальных потоков, поскольку существенно увеличилось «транспортное плечо», т.е. расстояние, которое проходят грузы во время перевозки.

Помимо этого, нарушение устоявшихся цепей поставок и выпадение из них отдельных их звеньев в результате попыток Запада осуществлять беспрецедентное санкционное давление на экономику России, многим отечественным промышленным предприятиям был закрыт или сильно усложнен доступ к некоторым зарубежным технологиям, оборудованию и специализированным услугам, которые они использовали в процессе создания своей продукции. Им пришлось срочно искать альтернативные решения в этой части, что тоже, в свою очередь, потребовало существенных издержек.

Другим, особенно остро сказывающимся на стоимости перевозок фактором, является рост стоимости энергоресурсов, топлива и горюче-смазочных материалов. В наибольшей степени это касается автоперевозок. Причем во многом это обусловлено ситуацией на рынке энергоносителей на мировом рынке, сложившейся в последнее время, а также нехваткой мощностей для производства топлива на отечественных нефтеперерабатывающих заводах некоторых регионов России ввиду их временного выхода из строя в результате атак беспилотных летательных аппаратов.

Помимо внешних факторов, росту логистических издержек в цепях поставок способствуют и внутренние. Это та группа факторов, на которые могут влиять управленцы звеньев цепи поставок, хотя их влияние и здесь достаточно ограничено. К этим фактором относятся, прежде всего, дефицит и рост ставок аренды складских помещений.

В целом ряде российских регионов наблюдается дефицит качественных складских помещений. Несмотря на то, что строительство складской недвижимости в нашей стране достаточно активно развивается в настоящее время, распределены склады крайне неравномерно. Особенно это касается современных складов с высоким качеством грузопереработки, 85% которых сконцентрированы, в основном, всего в 10 крупных городах [1]. Только на Москву и Москов-

скую область их приходится около 55% (более 28 млн кв. м), Санкт-Петербург и Ленинградскую область - 12% (7,1 млн кв. м) [1] (таблица 1).

Таблица 1

Города и регионы-лидеры по объёму складской недвижимости в России по данным за 2024-2025г.г.

№ п/п	Название города (региона)	Доля складских площадей, %	Объем складских площадей, млн кв. м
1.	Москва и Московская область	55	Более 28
2.	Санкт-Петербург и Ленинградская область	12	7,1
3.	Казань	6	3,5
4.	Краснодар	5	3
5.	Екатеринбург	4	2,5
6.	Ростов-на-Дону	3,6	2,1
7.	Нижний Новгород	3	2
8.	Новосибирск	2,8	1,7
9.	Самара	2,5	1,5
10.	Воронеж	2	1,3
Итого		92,9	Около 53

(Составлено автором по данным [1])

Общий дефицит складских площадей обусловлен целым рядом ключевых причин, одной из которых является структура спроса. Активное развитие электронной коммерции, рост онлайн-продаж и расширение логистических сетей маркетплейсов (особенно таких крупных как Wildberries, Ozon) и федеральных ретейлеров формируют устойчивый спрос на современные складские площади. Но строительство новых складов не компенсирует их нехватку, т.к. большинство новых проектов реализуются в формате BTS (build-to-suit), т.е. под конкретного заказчика. Соответственно, на открытом рынке появляется мало свободных площадей.

Всплеск спекулятивного складского строительства, когда девелопер возводит склад без заранее подписанных договоров с конкретными арендаторами или покупателями, основываясь на прогнозе спроса, который наблюдался в 2024-2025 гг., был нивелирован давлением макроэкономических факторов. В частности, в 2024 г. произошло резкое повышение ключевой ставки ЦБ РФ – сразу на 20,5% (с 7,5% до 21%) [2], что незамедлительно негативно сказалось на стоимости заемного финансирования. Оно стало значительно более дорогим, что, в свою очередь, способствовало снижению рентабельности складских спекулятивных проектов. Одновременно наблюдался существенный рост стоимости строительства, обусловленный подорожанием строительных материалов,

нехваткой квалифицированной рабочей силы и инфляцией. В результате крупные девелоперы были вынуждены переносить сроки ввода крупных распределительных центров в эксплуатацию.

Но в 2024 г., даже при рекордном вводе, большая часть спекулятивных площадей оказывалась законтрактованной ещё до сдачи в эксплуатацию. Это, конечно, поддерживало спрос в тот период, но не решало проблему высокой стоимости финансирования, поэтому наблюдалось чувствительное для арендаторов повышение ставок аренды. В частности, ставки аренды на склады класса А в Московском регионе выросли на 41% — с 8 500 до 12 000 рублей за кв. м в год (без НДС и операционных расходов), а по итогам первого полугодия 2025 года средневзвешенная ставка в Московском регионе составила 12 450 рублей за кв. м в год, показав рост на 13% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года [3].

В 2025 году на рынок начала выходить часть ранее заявленных спекулятивных проектов, что способствовало росту вакантности рынка складской недвижимости, т.е. выросла доля свободных, не занятых ни арендаторами, ни собственниками, складских площадей в общего объёме предложения на рынке. В Москве и Московской области доля свободных площадей по итогам года достигла 6,0% (против примерно 1,5% годом ранее). В абсолютных цифрах это более 2,2 млн $м^2$ [4]. В Санкт-Петербурге и Ленинградской области уровень вакантности в готовых объектах вырос до 3,8% (за год показатель увеличился на 2,3%) [5]. В регионах России доля вакантных площадей (с учётом субаренды) по итогам 2025 года достигла 5,2%, что на 3% выше, чем в 2024 году.

В текущем, 2026 году, наметилась тенденция к балансированию рынка. В Московском регионе к концу II квартала 2026 года доля свободных площадей достигла 7,7% — это максимальное значение за всю историю наблюдений [6]. В Санкт-Петербурге и Ленинградской области к концу I полугодия 2026 года уровень вакантности с учётом субаренды вырос до 4,9% (около 321 тыс. кв. м), из которых примерно 235 тыс. кв. м — прямое предложение, остальное — субаренда [7].

В регионах к концу 2026 года аналитики NF Group прогнозируют снижение уровня вакантности до 4,5% [8]. Такой прогноз обусловлен следующими вводными данными. По мере смягчения денежно-кредитной политики (ключевая ставка с 2024 по 2026 год снизилась на треть, с 21% до 14% [9]) начал реализовываться отложенный спрос, и компании, которые в 2025 году откладывали решения о расширении, стали выходить на рынок с долгосрочными договорами. Более того, динамика рынка складских площадей зависела от локации последних. В то время как в Московском регионе и Санкт-Петербурге наблюдался рост вакантности, в ряде других региональных хабов (Екатеринбург, Новосибирск, Казань) сохранялся более выраженный дефицит качественных площадей.

Также значительная часть свободных складских площадей приходилась на сегмент субаренды (онлайн-ритейлеры все чаще стали сдавать в субаренду избыточные торговые площади, что формально увеличивает предложение, но не

всегда решает проблему дефицита качественных складов), и значительные изменения произошли в структуре спроса, если 2024 году основной спрос формировали маркетплейсы, то в 2025-м в лидеры вышли производственные и логистические компании, что тоже повлияло на динамику вакантности.

2026 год демонстрирует очень противоречивую динамику рынка складской недвижимости. В то время, как общий объем сделок вроде бы растет, параллельно растет и вакантность, что влечет за собой снижение ставок на аренду складских помещений. Но из-за неравномерного наличия складских площадей (см. таблицу 1) динамика по регионам сильно различается и даже может быть прямо противоположной. Так, например, в настоящее время в Москве и Московской области наблюдается снижение ставок аренды: по итогам I квартала 2026 года они снизились на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года и составили 9 800–10 500 рублей за $м^2$ в год. Вакантность в I квартале 2026 года достигла 6% против 4,3% за аналогичный период 2025 г. [10] В то же время, в ряде других регионов (Южный, Северо-Кавказский федеральные округа) дефицит сохраняется, и ставки продолжают расти.

Более того, наблюдаются изменения и по сегментам складов. Крупные игроки, сокращая обороты и экономя на складских издержках, зачастую переходят в более бюджетные сегменты C и D (ангары, контейнерные склады), что увеличивает заполняемость в этом сегменте, но снижает спрос на дорогие склады класса А и снижает арендные ставки в наиболее качественном сегменте рынка складской недвижимости.

Аналитики NF Group прогнозируют, что после периода стабилизации после 2025 года при устойчивом спросе возможен новый рост ставок аренды темпами выше инфляции (около 8% в год). Однако это будет зависеть от того, насколько быстро рынок сможет восполнить дефицит за счёт новых проектов, в том числе в форматах BTS и light industrial [3]. Последние позволяют решать задачи малого и среднего бизнеса, которому не нужны гигантские площади классических складов, но требуется гибкость. По существу, это здания высотой в 2-4 этажа, где в одном блоке удобно совмещать несколько функций — собственно склад, лёгкое производство или сборку и управление (офисные площади). Примеры таких проектов - Промышленный парк «Бутово» (Москва), Индустриальный парк «Разметелево» (Ленинградская область, Колтушское городское поселение) и т.д. В основном, они расположены на Европейской территории России. Более того, в 2026 году вступил в силу ГОСТ Р 72778–2026 «Объекты лайт-индастриал. Общие требования» — это поможет сделать данный сегмент рынка складской недвижимости более прозрачным, поскольку спрос есть, и он превышает предложение.

Существует еще один сегмент рынка складских площадей в России, заслуживающий отдельного внимания – рефрижераторные склады. Они играют ключевую роль в формировании так называемых холодовых цепей в процессе доставки сельскохозяйственной, пищевой, химической и фармацевтической промышленности. Их распределение по территории России очень неравномерно,

подавляющее большинство их сосредоточено в нескольких ключевых точках. Около 42% предложений в первом полугодии 2026 года в этом сегменте было сосредоточено в Москве и Московской области, около 9% приходится на Санкт Петербург и Ленинградскую область [11]. Активно развивается данный складской сегмент и в других крупных логистических узлах, таких как Казань, Новосибирск, Краснодар. В Москве и Московской области, в частности, в 2025 году наблюдался резкий рост ввода в эксплуатацию новых складских объектов (в 5 раз выше, чем в 2024-м) [12]. Но при этом дефицит качественных низкотемпературных площадей практически никуда не делся, поскольку значительная часть новых объектов строилась опять же под конкретных заказчиков.

Отдельно стоит отметить, что в регионах Сибири, особенно Восточной, и Дальнего Востока дефицит современных рефрижераторных складов складов ощущается особенно остро, хотя их доля там тоже постепенно растет, хоть в основном и за счет модернизации уже существующих площадей и развития портовых терминалов.

В Сибири, например, одним из ключевых транспортных узлов является Новосибирск. Общий объем складской недвижимости оценивается там в 1,8 млн $м^2$, но данных отдельно по рефрижераторному сегменту в свободном доступе нет [13]. Но можно предположить, что в связи с ростом транзитных потоков в рамках развития Восточного полигона, в частности Транссиба и БАМа, рост спроса на хранение скоропортящихся грузов и на соответствующие складские мощности растет.

На Дальнем Востоке практически вся логистика связана с морскими перевозками, поэтому роль крупных транспортных узлов там отводится портам Владивосток, Восточный и Петропавловск-Камчатский, и рефрижераторные складские зоны в терминалах являются критически важными для перевозки и обработки рыбной продукции и морепродуктов. На сегодняшний день на Дальнем Востоке очень ощутима их нехватка [14].

Если говорить о статистике объемов перевозок грузов в России по холодовым цепям, то здесь данные формируются, исходя из того, что сначала считается общий объем грузоперевозок, требующих строгого температурного режима (сюда относятся перевозка пищевых продуктов, продукции фармацевтической промышленности, некоторых видов химикатов и т.п.), а затем уже выделяется доля именно изотермических перевозок.

В 2024 году объем данного типа грузоперевозок составил около 6,8 млн т [15], при этом динамика роста по сравнению с 2023 годом (+1,7%) в течение года была неравномерной, с января по июнь вырос спрос на перевозку отдельных рефрижераторных грузов, часть клиентов перешла на железнодорожные перевозки, а в 3 квартале (июль-сентябрь) произошел спад спроса, обусловленный ростом ключевой ставки ЦБ РФ и ростом инфляции. В 2025 году общий объем перевозок в рамках холодовых цепей поставок снизился более, чем на 4 процента к уровню 2024 года и составил около 6,5 млн т. Отдельно было отмечено использование рефрижераторных контейнеров – на 7% меньше по сравнению с

2024 годом [16].

При перевозках железнодорожным транспортом все еще эксплуатируются устаревшие рефрижераторные вагоны с уже неоднократно продленным ранее сроком службы. Причем количество рефвагонов и объемы перевозок с использованием изотермического состава сокращается. В первом квартале 2025 года объем грузоперевозок в вагонах-рефрижераторах сократился на 41% в годовом выражении [17]. При этом выросли объемы перевозок в рефконтейнерах.

В 2026 году Минтранс России предложил с 1 января 2027 года ввести полный запрет на использование модернизированных вагонов с продлённым сроком службы. Ведомство объясняет это решение необходимостью устранить правовые лазейки и повысить безопасность перевозок [18]. Но приобретение новых требует значительных капиталовложений. Стоимость автономного рефрижераторного контейнера с 2022 года существенно выросла [19]. Более того, для перевозки рефрижераторных контейнеров требуются специальные фитинговые платформы с возможностью обеспечения электропитанием в пути следования, но ситуация с их дефицитом не менее острая. Уже в конце 2023 – 2024 гг. операторы жаловались на резкое снижение доступности фитинговых платформ (стоимость новой платформы в первом квартале была почти 6 млн руб., т.е. выросла на 41% по сравнению с 2023 годом). Кроме того, наметилась устойчивая тенденция к снижению производства отечественных платформ для контейнеров, поскольку производителям оказывает гораздо выгоднее производить другие виды подвижного состава [20]. В таких условиях операторы железнодорожных перевозок не готовы покупать платформы по нынешним ценам, считая их завышенными, тем более, что большинство участника рынка железнодорожных перевозок сходятся во мнении, что формального дефицита платформ нет, их нехватка обусловлена скоростью их движения.

Предприятия-звенья цепей поставок в таких условиях вынуждены обращаться к автоперевозчикам. В этом случае сроки доставки, как правило, значительно меньше. Если обратиться к динамике тарифов на авторефрижераторы, то она показывает, достаточно существенный прирост – почти на 11% с октября 2025 г. по февраль 2026 года (всего за 4 месяца выросла с 78,9 руб./км до 87,7 руб./км) [21]. Если смотреть годовую динамику с февраля 2025 г. до февраля 2026 г., то рост был почти на четверть.

Кроме того, в январе-феврале 2026 г. тарифы на автоперевозки выросли на 20-30% по сравнению с аналогичным периодом 2025 г [22]. Так, тариф на перевозку груза по маршруту Москва – Санкт-Петербург для 20-тонного тягача с рефрижераторным полуприцепом вырос с 79,8 до 106 руб./км (без учета НДС), т.е. фактически на треть [22].

Тарифы на перевозки на дальние расстояния выросли еще больше, причем, чем дальше нужно доставить груз, тем рост был значительнее. На маршруте Москва-Новосибирск, в частности, рост тарифа был практически двукратным, а на отдельных направлениях Урала, Восточной Сибири и Дальнего Востока его рост достигал 40-50% [21].

Такой рост тарифов на рефрижераторные автоперевозки был обусловлен влиянием целого ряда факторов, главным из которых является сокращение парка соответствующего подвижного состава. В 2024-2025г.г. спрос был ниже предложения, поэтому многие транспортные компании начали массово возвращать лизинговую технику (только в 2025 году лизингодателям было возвращено 33,3 тыс. транспортных средств, из которых почти 2/3 – это грузовая техника) [23].

Кроме этого, на отечественном рынке автоперевозок доминируют импортные холодильно-отопительные установки, в частности, Thermo King и Carrier, но они уже далеко не новые, а запчасти и комплектующие, необходимые для их ремонта и поддержания их в рабочем состоянии, поставляются только по схемам параллельного импорта, в результате чего сроки поставок растягиваются, а цены на запчасти и обслуживание при этом существенно растут.

Одновременно растут операционные расходы (по данным Росстата к марту 2026 г. они выросли на 11,7% [24]), с начала 2026 г. вырос также НДС (на 2%), а с 01.01.2027 г. повышается утильсбор на новую технику (в частности, на 12-20-титонные тягачи рост составит 20% [25]). Также марта 2026 года вырос тариф на использование системы «Платон» (российская система взимания платы с грузовиков за проезд по федеральным трассам, платить через которую обязаны владельцы транспортных средств, у которых разрешённая максимальная масса превышает 12 тонн) до 5,19 руб./км (рост был сразу на 63%) [26].

К выше перечисленному добавляется рост объемов грузов, требующих соблюдения в процессе доставки соблюдения температурного режима, рост экспортных перевозок в данном сегменте рынка (только один экспорт свинины в Китай вырос на 84% за 10 месяцев 2025 года [27]) и рост импорта мяса. Все эти перевозки требуют использования рефрижераторного подвижного состава.

У основного конкурента автоперевозчика Российских железных дорог в сегменте рефперевозок тарифы тоже росли, за 5 лет с 2021 по 2026 год рост составил порядка 85% (с учетом инфляции за тот же период равной 51%) [27]. Но с 01,01.2026 г. отменен понижающий коэффициент для продовольственных грузов, перевозимых в рефрижераторных контейнерах, что вызвало рост тарифов сразу на 20-25%, плюс были индексации тарифов в декабре 2025 г. на 10% и в марте 2026 г. на 1,1%, и рост НДС с начала 2026 г. на 2% [27]. В результате за первые 2 месяца 2026 г. трафик рефконтейнеров на железных дорогах упал более чем на 11% [27]. Также стоит отметить, что на рефконтейнеры не распространяются скидки и коэффициент за дальность, а тариф на порожний пробег выше, чем для универсальных контейнеров. Разница в стоимости между универсальным и рефрижераторным контейнером на маршруте Урал – Дальний Восток достигает двукратного размера.

В результате, как уже было упомянуто выше, произошел переток грузов на автотранспорт. Грузополучатели, не желающие снижать качество, стали переходить на автомобильные перевозки – они обычно дешевле рефконтейнеров на расстояниях до 4000 км и сравниваются по стоимости только после 4000–5000

км. Кроме того, часть грузов вместо специализированного изотермического подвижного состава перевозится в универсальных «сухих» контейнерах. Это нарушает требования производителей продовольствия, но позволяет экономить на стоимости перевозки в целом, несмотря на риски штрафных санкций.

Крупнейшими транспортными компаниями на рынке рефконтейнерных перевозок являются «Дальрефтранс» и «Полярная звезда». ТК «Дальрефтранс», входящая в транспортную группу FESC, имеет парк около 5000 рефконтейнеров. Основная ее специализация – перевозки рыбы, мяса, фруктов, овощей, фармацевтики. «Дальрефтранс» работает по интермодальным маршрутам через Владивосток и Санкт-Петербург, а также по прямому железнодорожному сообщению с Китаем [28].

ТК «Полярная звезда» за 9 месяцев 2025 года по сети РЖД перевезла более 31 тыс. рефрижераторных контейнеров по железной дороге, из них 14 тыс. – это сорокафутовые рефконтейнеры High Cube (около 29% всех аналогичных перевозок по стране). 90% грузов — продовольствие: в первую очередь рыба, затем мясо и мясопродукты, фрукты. Доля «Полярной звезды» на рынке рефконтейнерных перевозок по сети РЖД за 9 месяцев 2025 года составила 29%, а на маршруте Владивосток–ЦФО — 25%. Компания также начала развивать автоперевозки рефрижераторных контейнеров для диверсификации [29].

Рост транспортно-складских логистических издержек существенным образом влияет на результаты деятельности предприятий-участников цепей поставок. Причем выражается это не только в снижении конечного результата за период, но и, как следствие, усиливается дисбаланс затрат во всей цепи и снижается конкурентоспособность всей цепи поставок и ее звенев – отдельных предприятий как микрологистических систем.

Для сохранения конкурентоспособности своих предприятий руководство пытается держать цену на продукцию стабильной, не повышая ее часто и резко, но постоянный рост транспортно-складских расходов увеличивает себестоимость. При относительно постоянных ценах это приводит к тому, что прибыль падает. Особенно это ощущают на себе транспортные компании. Так, в 2024 году при росте оборота логистических компаний на 17,1% прибыль в отрасли снизилась на 9,8%, а в сегменте автоперевозок оборот вырос на 8,3%, но прибыль увеличилась лишь на 3,4% [30].

В 2025 году на фоне общего снижения грузооборота (например, на сети РЖД — на 5,6%, в морских портах — на 0,4%) и усиления конкуренции давление на отрасль усилилось. К росту транспортно-складских расходов добавились ужесточение государственного контроля (обязательный электронный документооборот, реестр «ГосЛог») и кадровый дефицит [31].

Ключевая проблема предприятий транспортной отрасли в России в настоящее время заключается, главным образом, в том, что цены на транспортные услуги растут медленнее, чем растут логистические издержки, в частности транспортно-складские. повышение цен на услуги часто не успевало за ростом издержек. Основная причина этого – высокая чувствительность клиентов к сто-

имости перевозок, поэтому на них быстро растущие затраты полностью переложить невозможно из-за достаточно высокой конкуренции. Плюс ситуация усугубляется законодательными нововведениями, которые заставляют компании инвестировать значительные средства в цифровизацию. А маржинальность на рынке транспортно-складских услуг при этом остается очень ограниченной.

Попытки компаний локально оптимизировать свои издержки, в частности увеличить объемы хранимых на складе товарно-материальных ценностей или получить максимум из каждой доставки ведут к общему дисбалансу всей цепи поставок, т.к. тот же рост запасов в одном звене влечет за собой рост складских расходов, а в другом звене, в это же самое время, возрастает риск срыва сроков поставок. Более того рост складских издержек и объемов запасов, хранимых на складах, «обездвиживает» денежные средства предприятия, которые как бы зависают в запасах, в результате чего снижается оборачиваемость капитала, снижается финансовая устойчивость, ликвидность активов, и, как следствие, платежеспособность компаний, более того тормозится развитие бизнеса, т.к. все больше свободных средства уходят на финансирование текущей деятельности. Кроме всего прочего, избыточные запасы несут в себе риски порчи и (или) устаревания, в результате чего часть активов предприятия, ранее считавшихся ликвидными, становятся неликвидами.

В целом, когда расходы транспортных компаний растут быстрее, чем доходы, многие компании уже начинают работать с убытком, особенно это касается сегмента малого бизнеса. В результате с рынка уходит часть перевозчиков, более крупные компании замораживают работу на отдельных направлениях. Все это порой провоцирует дефицит провозных мощностей. Но, между тем, по прогнозам экспертов, к концу 2026 года число участников транспортного рынка в России может сократиться на 10–15% и даже до 20%, причем преимущественно за счет игроков сегмента малого бизнеса.

1. Предприятия крупного и среднего сегмента при этом уже начали оптимизировать процессы оказания транспортных услуг, что выражается в более тщательном планировании маршрутов, отказе работать на экономически невыгодных направлениях перевозок, вкладывать существенные финансовые ресурсы во внедрение цифровых инструментов для оптимизации издержек и контроля своей деятельности. На фоне всего этого уже обозначилась четкая тенденция к росту доли крупных логистических операторов на рынке транспортных услуг, т.к. они имеют больше собственных ресурсов для внедрения информационных технологий, новых технологий перевозок и оказания других транспортных услуг и управления рисками. В то же время, благодаря наличию ресурсов и масштабам бизнеса, крупные игроки способны быстрее адаптироваться к изменениям, например, переориентировать потоки в новые экономические регионы или внедрять новые сервисы для клиентов, но, в то же время, усиление позиций крупных игроков может привести к ограничению выбора для клиентов, а в условиях, когда крупные компании могут диктовать условия, конечные для клиентов тарифы часто повышаются. Это особенно болезненно отражается

на финансовом результате предприятий-участников цепей поставок, особенно когда это происходит на фоне уже и так достаточно высокой себестоимости перевозок.

Список источников

1. Рынок складской недвижимости. 30.06.2026 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://https_tiseltechnics.ru/blog/tpost/rynok-skladskoy-nedvizhimosti-rossii-obzor-prognoz-2026-2027?ysclid=muo30aef2203893422. (26.09.2026)
2. Банк России повысил ключевую ставку сразу до 21%. 25.10.2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/10/25/1070957-bank-rossii-povisil-klyuchevuyu-stavku?ysclid=muo4461y5885345630. (26.09.2026)
3. NF Group: Ставки на склады снова начнут расти уже с 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://cre.ru/analytics/98745?ysclid=muo4eo4373315572. (26.09.2026)
4. Барометр коммерческой недвижимости: рынок без универсальных решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://sber.pro/publication/barometr-kommercheskoi-nedvizhimosti-rinok-bez-universalnih-reshenii/?ysclid=muo4jj1h7277994820. (26.09.2026)
5. NF Group: в 2025 году на складском рынке Санкт-Петербурге был зафиксирован рост вакантности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.retail.ru/news/nf-group-v-2025-godu-na-skladskom-rynke-sankt-peterburge-byl-zafiksirovan-rost-v-10-sentyabrya-2025-268946/?ysclid=muo4n8z2a627233164. (26.09.2026)
6. Складской рынок Московского региона столкнулся с рекордным объёмом свободных площадей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/skladskoy_rynok_moskovskogo_regiona_stolknulsya_s_rekordnym_obyemom_svobodnykh_ploshchadey/. (26.09.2026)
7. Складской рынок России в первом полугодии 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.rzd-partner.ru/logistics/reviews/skladskoy-rynok-rossii-v-pervom-polugodii-2026-oda/?ysclid=muo4wuosyv434761218. (26.09.2026)
8. NF Group: Вакантность в региональных складах снизится в 2026 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cre.ru/analytics/101084?ysclid=muo4tzap5908124783. (26.09.2026)
9. Что такое ключевая ставка и на что она влияет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/quote/news/article/5e3a99f59a79471fa29eccae?ysclid=muo42nn54315948531&from=copy. (26.09.2026)
10. Парадокс столичного складского рынка: почему спрос растет, а ставки падают [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://news.ati.su/

article/2026/09/08/paradoks-stolichnogo-skladskogo-rynka-pochemu-spros-rastet-a-stavki-padajut-719461/?ysclid=muo54ztnk5683761910. (26.09.2026)

11. В логопарках замерзла аренда. Рост вакантности в низкотемпературных складах отстает от рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.kommersant.ru/doc/8760599?ysclid=muo5ac47a319020363. (26.09.2026)

12. Ввод складов в Московском регионе за девять месяцев вырос в два раза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://realty.ria.ru/20251106/vvod-2053169761.html?ysclid=muo5r7o3d760037539. (26.09.2026)

13. За счет чего Новосибирск в 2025 году стал лидером России в отрасли складской недвижимости? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://ksonline.ru/584477/za-schet-chego-novosibirsk-v-2025-godu-stal-liderom-rossii-v-otrasli-skladskoj-nedvizhimosti/?ysclid=muo5savff607460209. (26.09.2026)

14. Жулева О.И. К вопросу об альтернативах рыбной логистики в России и ее влияния на цены на рыбопродукцию для конечного потребителя // Экономические науки. – 2025. – №11 (252). – С. 285-291.

15. Маршрут перестроен: почему растет доля и стоимость автогрузоперевозок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/industries/news/67d3dcb59a79474916cebd7d?ysclid=muo5v9i6i342076474. (26.09.2026)

16. Обзор рынка и положение в отрасли/ Мировая экономика и контейнерная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://ar2025.fesco.ru/strategic-report/market-overview-ndustry?ysclid=muo5y7a0l480424. (26.09.2026)

17. Пищевая изотерма. Операторы перевозок скоропортящихся грузов предчувствуют усиление конкуренции на рынке рефрижераторной логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.kommersant.ru/doc/7737633?ysclid=muo6kemhn746071375. (26.09.2026)

18. Старые цистерны попадут под полный запрет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/business/18/05/2026/6a0710ae9a7947f5a1327a61?ysclid=muo6qm182g14974151. (26.09.2026)

19. РЖД разбирается с нехваткой рефконтейнеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://wagon-cargo.ru/news/ rzhd-razbiraetsya-s-nekhvatkoy-refkonteynerov//. (28.09.2026)

20. Жулева О.И. Логистические издержки как фактор ценообразования в распределительной логистике рыбной отрасли // Экономический вектор. – 2026. – №3 (46). – С. 34-38.

21. Холодный удар по рынку: везти «холодный» груз стало дороже на 50% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://logirus.ru/news/transport/kholodnyy_udar_po_rynku_vezti_kholodnyy_gruz_stalo_dorozhe_na_50.html?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (28.09.2026)

22. Холод дороже расстояния: почему рефрижераторные перевозки в России резко подорожали и что это меняет для продуктовой розницы, фармацевтики и температурной логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: ttps://logistics.ru/upravlenie-logistikoy-i-kompaniey-transportirovka/kholod-dorozhe-rasstoyaniya-pochemu?ysclid= muo6yj4ms807941601 (28.09.2026)

23. Forbes: объёмы техники, возвращаемой лизингодателям, продолжают расти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://zen.ati.su/news/2025/07/11/forbes-obemy-tehniki-vozvraschaemoj-lizingodateljam-rodolzhajut-rasti-604266/?ysclid=muo71moa1380724272. (28.09.2026)

24. О финансовых результатах деятельности организаций в январе-июле 2026 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/. (28.09.2026)

25. Новый утильсбор: что изменится для покупателей автомобилей в 2027 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.dp.ru/a/2026/10/01/novij-utilsbor-chto-izmenitsja. (12.10.2026)

26. С 1 марта тариф «Платона» вырос сразу на 47% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://trans.ru/news/s-1-marta-tarif-platon-viros-srazu-na-47. (28.09.2026)

27. Замороженный рынок: как новая экономика холода меняет транспортную отрасль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: tps://rosperevozki.ru/blog/zamorozhennyj-rynok-kak-novaya-ekonomika-holoda-menyaet-transportnuyu-otras/. (28.09.2026)

28. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://rosperevozki.ru/blog/zamorozhennyj-rynok-kak-novaya-ekonomika-holoda-menyaet-transportnuyu-otras/?ysclid=mupfqw75162528000. (28.09.2026)

29. Контейнерный парк. / Сайт ТК «Дальрефтранс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://dalreftrans.ru/assets/container-fleet/?ysclid=mupgh00nvn48988793. (28.09.2026)

30. Доля «Полярной звезды» на рынке рефконтейнерных перевозок по сети РЖД за 9 месяцев 2025 года составила 29%, а на маршруте Владивосток–ЦФО — 25% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://polar-star.ru/about/news/dolya-polyarnoy-zvezdy-na-rynke-refkonteynernykh-perevozok-po-seti-rzhd-za-9-mesyatsev-2025-goda-sos/?ysclid=mupgkh5h4265483350. (28.09.2026)

31. Рынок автомобильных грузоперевозок России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-avtomobilnykh-gruzoperevozok-rossii/?ysclid= mupgrx04h699454055. (28.09.2026)

32. Как меняется логистика в 2026 году: контроль, спрос и устойчивость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://companies. rbc.ru/news/9pBmoHGZp7/kak-menyaetsya-logistika-v-2026-godu-kontrol-spros-i-ustojchivost/?ysclid=mupgu9ds1500368195&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F. (28.09.2026)

33. Кораблев М., Вихров П. Сбавили ход: более 10 тыс. грузоперевозчиков могут уйти с рынка. В чем причины и как будет трансформироваться от-

расль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://iz.ru/2133027/maksim-korablev/bolee-10-tysyach-gruzoperevozchikov-mogut-ujti-s-rynka?ysclid=mupgwjoq1197504749 (29.09.2026)

УДК 33.338

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУСТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Красильников Дмитрий Валерьевич
к.э.н.,
доцент кафедры цифровой экономики Дзержинского филиала
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ)
г.Дзержинск

Аннотация: рассмотрены и проанализированы современные подходы и методы снижения издержек и использованием искусственного интеллекта (ИИ). Состоит из разделов: издержки, современные подходы к снижению издержками, системный подход, использование ИИ.
Ключевые слова: снижение издержек, ИИ, управление издержками, системный подход, методы снижения издержек, подходы к снижению издержек, АВС, ФСА, кост-киллинг, аутсортинг.

COST MANAGEMENT USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Krasilnikov Dmitry Valeryevich

Abstract: Modern approaches and methods for reducing costs and using artificial intelligence (AI) have been examined and analyzed. It consists of the following sections: costs, modern approaches to cost reduction, a systematic approach, and the use of AI.
Keywords: cost reduction, AI, cost management, systems approach, cost reduction methods, approaches to cost reduction, ABC, FSA, cost-killing, outsourcing.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) для задач управления это важная и актуальная тема, поскольку ИИ доверяется все больше задач в различных сферах, включая решение управленческих задач, и рекомендации для принятия решений, а порой и само принятие управленческого решения.

Рассмотрим использование ИИ в такой сфере как управление издержками.

1. ПОНЯТИЕ ИЗДЕРЖКИ, УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ

Издержки определяют экономическую эффективность деятельности предприятия, конкурентоспособность.

Под издержками мы понимаем – экономические управленческие издержки, которые в отличие от бухгалтерских издержек не включают расходы будущих периодов, но учитывают экономические (альтернативные) издержки. Издержки – выраженные в денежной форме совокупные затраты производственных факторов.

В то же время затраты могут оказаться более широким понятием, чем издержки, так как в бухгалтерские затраты могут включаться фактические затраты (например потери от стихийных бедствий) никак не связанные с категорией издержек производства, это нейтральные затраты, которые не оказывают влияния на процесс производства и обращения продукта.

Управление издержками в отличие от классических методов учета (бухгалтерского) на первое место ставит причинно-следственные связи издержек, издержки классифицируются так, чтобы были видны причины изменений величины издержек в зависимости от определенных принимаемых решений. Классификация издержек в данном случае является средством для решения задач управления.

Следует различать также и понятия себестоимости продукции и издержек производства. Издержки производства соотносятся с процессом производства вообще, независимо от его завершенности и характера связи с продуктом. Себестоимость соотносится только с готовым продуктом, то есть подразумевает завершенность производства [2, 4].

Далее в статье мы будем говорить об издержках. В определенные моменты это будет синонимом затратам или себестоимости, что отдельно будет указано.

2. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗДЕРЖКАМИ

Анализируя современные методы управления издержками можно утверждать, что все они направлены на контроль издержек и имеют цель повысить конкурентоспособность предприятия, но, как правило, не универсальны, имеют свою специфику и узконаправленную сферу применения.

Перечислим современные подходы к управления издержками:

Подходы основанные на учете, распределении и перераспределении затрат:

- Целевое планирование затрат (Таргет-костинг).
- Эталонное тестирование.

2а. Бенчмаркетинг.

- Директ-костинг (учет переменных затрат).
- Метод полного распределения затрат (Абзорбшен-костинг)
- Стандарт-костинг (Standard Costing).
- Метод ABC (попроцессный учет) - учёт затрат по видам деятельности.
- Точка безубыточности.

Методы, непосредственно направленные на снижение издержек:

- Непрерывное улучшение (Кайзен-костинг).
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- ФСА (функционально-стоимостной анализ).
- Кост-киллинг.
- LCC – анализ.

- Концепция «Точно-в-срок».
- Бережливое производство.
- Аутсортинг.

Данный перечень не конечный, однако в нем перечислены наиболее распространенные и универсальные подходы к снижению издержек. Задачей является проанализировать характерные специфические черты каждого из перечисленных подходов к снижению издержек, рассмотреть их универсальность в применении к различным отраслям промышленности и найти наиболее применимый к химической промышленности [1, 10, 11].

3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗДЕРЖКАМИ

Долгое время существовало два основных подхода к издержками:

1. Система для управления издержками отдельных подразделений или сфер.

2. Управление издержками в одном из этапов цикла управления.

Предлагаемое системное управление издержками [3, 5-9, 15, 16] содержит оба данных подхода, но, кроме этого, к ним добавляется учет еще жизненного цикла предприятия, и издержки соотносятся с Стратегией развития предприятия. Системный подход к управлению издержками обязывает рассматривать элементы системы не изолированно, а во взаимосвязи с другими элементами системы [2, 15, 16].

Исходным понятием системного подхода является система, которая определяется, как упорядоченная совокупность элементов, между которыми существуют определенные связи и которая стремится к достижению определенных целей.

Системный подход применяется к анализу сложных структур, обладающих следующими характерными свойствами: сложность, наличие общих целей, наличие частных целей подсистем, иерархия целей, наличие общих критериев эффективности системы, наличие частных критериев эффективности подсистем, динамичность, комплексность, способность к саморегуляции.

Важный момент системности и комплексности управления издержками - это некие «плоскости» рассмотрения и анализа, выделенные критерии, а в конечном итоге и, в целом, управления издержками:

1. По подразделениям предприятия: персонал, производство, снабжение и сбыт, учетный и финансовый блок, ИТ, администрация и управление.

2. По основным элементам затрат: энергетика, материалы, основные средства, амортизация, затраты на труд, прочие.

3. По жизненному циклу предприятия: проектирование, строительство и пуск, рост, стабильность (зрелость), упадок, завершение деятельности.

4. АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ

Применимо к управлению издержками промышленного предприятия мы можем предложить следующий алгоритм управления издержками [15, 16]:

1. Классификация издержек, разделение на группы.

2. Анализ текущих издержек.

3. Выявление отклонений от плана, от нормы, анализ динамики изменений.

4. Формулирование проблем данного предприятия, и их ранжирование на основе проведенного анализа.

5. Оценка жизненного цикла продукта (ЖЦП) и предприятия (в рамках их влияния на издержки).

6. Сверка издержек с ЖЦП и Стратегией предприятия.

7. Разработка Программы управления издержек и утверждение итогового Перечня Мероприятий по снижению издержек с ответственными, сроками и собственным бюджетом.

8. Оптимизация и сокращение издержек.

Данный алгоритм не привязан изначально к какой-либо отрасли, но был апробирован на предприятиях химической отрасли Нижегородской области, поэтому в дальнейшем можем говорить об алгоритме управления издержками химических предприятий имея в виду этот же самый алгоритм, приведенный выше.

Представим алгоритм в виде принципиальной схемы.

Схема блоков СУИХП

Рис.1. Схема взаимосвязи блоков системы управления издержек (СУИХП)

Таким образом, предлагаемый системный подход к управлению издержками пересекается с некоторыми методами повышения эффективности на предприятии, но содержит в себе совершенно уникальный набор элементов, кото-

рые делают его универсальным инструментом.

Перейдем к вопросу непосредственно использования искусственного интеллекта для управления издержками.

5. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (ИИ) И УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ

На сегодняшнем этапе развития рассматриваем искусственный интеллект, как инструмент, как ассистент создания системы управления. Но это уже далеко не «большой калькулятор» или «большой поисковик», как до сих пор встречается в отдельных высказываниях.

ИИ занимает все большие ниши и не просто поиска информации, не просто анализа больших данных, а становится полноценным ассистентом в принятии управленческих решений [18-23].

Следует предположить, что несмотря на некоторое сопротивление современных «лудоманов», оно будет преодолено, и ИИ будет занимать все большие пространство интеллектуальной деятельности, в том числе решать управленческие задачи.

Перечислим направления управления издержками, в которых может быть эффективен искусственный интеллект (ИИ) и сведем в таблицу 1:

Таблица 1

Направления управления издержками с использованием ИИ

№	Направления управления издержками	использование ИИ
1.	Анализ данных	+
2.	Автоматизация простых, повторяющихся задач расчета издержек	+
3.	Планирование издержек	+
4.	Нахождение ошибок и нестыковок в расчетах издержек	+
5.	Нахождение оптимума в транспортных и логистических задачах	+
6.	Оптимизация поиска в задачах закупок	+
7.	Управление ресурсами	+
8.	Предиктивное обслуживание оборудования	+
9.	Динамическое ценообразование	+
10.	Речевая аналитика	+
11.	Обзвон базы без колл-центров	+
12.	Контент-маркетинг	+
13.	Поиск и найм кандидатов	+
14.	Автоматизация ответов клиентам	+

Расшифруем сведенные в таблицу характеристики более подробно [18-23]:

1. Анализ данных.

Можно анализировать большой объем данных.

2. Автоматизация простых, повторяющихся задач расчета издержек.

При помощи ИИ мы можем эффективно организовать классификацию издержек, преобразование отчетных форм бухгалтерского учета в управленческие

формы отчетности, причем с такой периодичностью, с которой заходим: ежемесячно, подекадно, понедельно, ежедневно.

3. Планирование издержек.

С помощью ИИ можно настроить достаточно точное планирование и прогнозирование. Кроме того, быстро пересчитывать бюджеты и готовить сводные Планы.

4. Нахождение ошибок и нестыковок в расчетах издержек.

ИИ поможет находить странные и выбивающиеся из общего ряда цифры. Можно настроить это таким образом, чтобы ИИ выделяла и подсвечивала оператору такие отклонения, а окончательное решение принимал опытный человек.

5. Нахождение оптимума в транспортных и логистических задачах.

Одна из тех задач, в которых ИИ наилучшим образом может себя показать. Математически решая условия стандартных транспортных задач ИИ анализирует различные данные и помогает принимать решения: маршруты, оптимальную загрузку, необходимую грузоподъемность, издержки на транспортировку и т.д. Это снижает затраты на хранение, транспортировку и минимизирует списания из-за просрочки.

6. Оптимизация поиска в задачах закупок.

Стандартная задача для ИИ. ИИ анализирует предложения, условия, сводит все сравнительные таблицы и предлагает для выбора наилучшие варианты.

7. Управление ресурсами.

ИИ может анализировать использование ресурсов, выявлять «узкие места» и предлагать решения.

8. Предиктивное обслуживание оборудования.

В производстве и на других объектах с техникой ИИ на основе данных с датчиков прогнозирует возможные поломки. Плановое обслуживание вместо аварийного позволяет избежать дорогостоящих простоев и крупных ремонтов.

9. Динамическое ценообразование.

ИИ корректирует цены в реальном времени, например, пересчитывает при изменении курса доллара, или другого заданного параметра.

10. Речевая аналитика.

В клиентском сервисе ИИ анализирует записи разговоров.

11. Обзвон базы без колл-центров.

ИИ-агенты могут звонить круглосуточно и стоят меньше, чем услуги колл-центров.

12. Контент-маркетинг.

Возможно использование ИИ для генерации рекламных текстов, для создания картинок и видео на заданную тему и т.д. Часть простейших функций обработки изображений может сделать ИИ вместо профессионального дизайнера.

13. Поиск и найм кандидатов.

Разумеется речь может идти только о первичном отсеве кандидатов на определенную вакансию по определенным критериям.

14. Автоматизация ответов клиентам.

ИИ могут обрабатывать сотни и тысячи обращений клиентов в сутки.

Несколько примеров [18-23]:

Чат-боты в поддержке обрабатывают до 80% рутинных запросов, что снижает затраты на персонал.

Предиктивное обслуживание в промышленности сокращает незапланированные простои на 25–40%.

Оптимизация маршрутов доставки помогает логистическим компаниям сократить расход топлива на 10-15%.

Таким образом, в качестве заключения отметим:

Проблема управления издержками актуальна практически для любого предприятия независимо от юридического статуса, размера и финансового состояния. Для химических промышленных проблема управления издержками, выявления внутренних резервов снижения издержек и их реализация наиболее эффективный (а зачастую и единственный) путь выживания, повышения конкурентоспособности продукции.

В работе [2] и далее [8, 16, 17] разработаны основные положения системы управления издержками. Данная система получила апробацию на предприятиях химической отрасли и поэтому называется – система управления издержками химических предприятий (СУИХП) [2, 8, 16, 17].

Инструментами реализации данной системы является: планирование, бюджетирование, использование алгоритма управления издержками, использование специальной Программы управления издержками и использование ИИ для управления издержками.

Программа управления издержками является инструментом реализации системы управления издержками химического предприятия. Реализация Программы позволяет достичь эффекта снижения издержек на 3-10% практически без дополнительных вложений. Использование ИИ позволяет увеличить этот эффект.

Каков суцществует опыт внедрения Программ снижения издержек, опыт апробации СУИХП на практике?

Анализируя процесс внедрения СУИХП отметим следующее:

СУИХП внедрялась на дзержинских предприятиях: в 1998 году – ОАО «Оргстекло», в 2006 году – на ЗАО «ТИКО-Пластик» и в настоящее время в 2026-2027гг. на ООО «Тр».

Все эти предприятия относятся к разным по масштабам предприятиям. ОАО «Оргстекло» - крупное предприятия, ЗАО «ТИКО-Пластик» - среднее предприятие (численность сотрудников на момент внедрения была 250 чело и объем выручки более 100 млн.руб. в год), ООО «Тр» – малое предприятие с штатной численностью менее 20 чел., и объемом продаж менее 60 млн.руб.в год.

В результате внедрения СУИХП через инструмент «Программу снижения издержек» для ООО «Тр» была составлена Программа управления издержками на 2027 год, которая включает следующие мероприятия:

1. Совершенствование системы планирования. На основе утвержденной Стратегии развития предприятия осуществляется формирование годовых планов (помесячно), и ежемесячных планов (понедельно). Переход к большему контролю коротких планов – еженедельных планов, через еженедельную летучку.

Данный переход осуществляется с помощью ИИ. С помощью ИИ были модернизированы таблицы еженедельной отчетности в удобный Дашборд.

2. Повышение мотивации у менеджеров по продажам. Путем введения дополнительных Бонусов за достижение планов продаж по удаленным складам и за новых клиентов (ответственный: руководитель коммерции). Кроме бонусов рассматривается внедрение ИИ-агентов в работу отдела продаж.

3. Проведение ежемесячных взаимотренингов в отделе продаж поочередно каждым менеджером (ответственный: руководитель коммерции). С помощью ИИ были найдены материалы для первых тренингов в отделе продаж.

4. Постановка задачи перед технологом и лабораторией – разработка новой конкурентоспособной рецептуры для конкуренции с наиболее популярным продуктом конкурентов (ответственный: гл.технолог). Со временем планируется анализ с помощью ИИ всех фактических рецептур, включая лабораторные исследования и выбор оптимальной рецептуры по проблемным продуктам.

5. Внедрение системы 1 С ЕРП последней версии на всех стадиях производства и продаж (ответственный: гл.бухгалтер и ИТ-специалист).

6. Снижение непроизводственных затрат на 3 % по проведенному анализу счета 26 за предыдущий период (ответственный: экономист). ИИ будет использоваться при анализе большой базы данных

7. Сокращение технологических потерь и производства брака за счет дополнительного контроля на первой стадии – стадии производства полуфабриката (ответственный: начальник цеха).

8. Уменьшение цены закупки на ключевые позиции сырья. Позиции сырья выбраны путем анализа. Уменьшение цены будет достигнуто в процессе переговоров директора предприятия с директором поставщиков.

Кроме того, предполагается использование ИИ для анализа предложений по тендерным позициям закупки сырья.

9. Снижение производственных запасов сырья и запасов готовой продукции (ответственный: начальник цеха).

Список источников

1. Саркисов А. С. Анализ «затраты — выпуск»: модели, ориентированные на возможности современных цифровых информационных технологий и вычислительной техники. Около 80 подробно разобранных примеров. — М. : URSS, 2024. — 318 с. — ISBN 978-5-9710-2916-8..

2. Красильников Д.В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий) [Текст]: дис. ...

канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 17.12.98: / Красильников Дмитрий Валерьевич. – Н.Н., 1998. - 194 с.

3. Красильников, Д. В. Анализ актуальных проблем предприятий малой химии Нижегородской области в 2020-2026 гг. и управление издержками // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2026. – № 3. – С. 319-324. – DOI 10.26118/2782-4586.2026.94.22.043. – EDN MORURQ.

4. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 04.08.2026). Статья 253.

5. Красильников Д.В. Анализ проблем малых и средних промышленных предприятий химической отрасли Нижегородской области в 2020-2022 годах / / Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 8-1. С. 87-92.

6. Красильников Д.В. Классификация проблем малых и средних промышленных химических предприятий и использование контроллинга для их решения // Наукосфера. 2022. № 9-1. С. 242-246.

7. Красильников Д.В. Актуальные проблемы малых и средних промышленных предприятий химической отрасли // Научный аспект. 2022. Т. 1. № 4. С. 68-73.

8. Красильников, Д. В. Управление издержками и ресурсосбережение, их роль в управлении промышленным предприятием / Д. В. Красильников // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 88-91. – EDN JULZVW..

9. Красильников Д.В. Управление издержками и ресурсосбережение, их роль в управлении промышленным предприятием // В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 88-91.

10. Химическая отрасль России — 2025: трансформация, вызовы и стратегия роста. Группа «Деловой профиль». Москва, 2026.

11. Стенограмма выступления Владимира Путина на совещании по развитию химической продукции 04.02.2026, http://prezident.org/tekst/stenogramma-vystuplenija-vladimira-putina-na-soveschanii-po-razvitiyu-himicheskoi-promyshlennosti-02.html.

12. Управление затратами на предприятии в 2026 году: эффективные методы и практические инструменты. Бернд А. – Электронное издание: Бизнес.ру, 2026. - https://www.business.ru/article/5717-upravlenie-zatratami-predpriyatiya-gg

13. Управление затратами как инструмент повышения прибыли предприятия / Е. З. Климова, Л. Н. Перцева, Н. А. Софьин, Д. И. Грибанова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 527-535. – EDN GRSPCC.

14. Указ Президента РФ. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 ода и на перспективу до 2036 года». 07.05.2024.

15. Красильников Д.В. Анализ актуальных проблем предприятий малой химии Нижегородской области в 1999-2026 гг. и проблема управления издержками // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 186-193. DOI: 10.34670/AR.2026.18.55.018.

16. Красильников Д.В. Управление издержками на малых и средних предприятиях – системный подход // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 179-185. DOI: 10.34670/AR.2026.99.36.017/

17. Красильников, Д. В. Управление издержками и ресурсосбережение, их роль в управлении промышленным предприятием / Д. В. Красильников // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 88-91. – EDN JULZVW.

18. Сухоруков Н. А., Матыцина Н. П. Искусственный интеллект в системах управления расходами // Вестник науки. — 2023. — Т. 4, № 12 (69).

19. Буценко Е. В. Оптимизация управления проектами : монография . / Е. В. Буценко ; М-во науки и высш образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. 2023. - 247 с.

20. Гифт Н. Прагматичный ИИ. Машинное обучение и облачные технологии / пер. с англ. И. Пальти. — СПб. : Питер, 2019. — 304 с.

21. Дейвенпорт Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику : преимущества и сложности / пер. с англ. З. Мамедьянова. — М. : Интеллектуальная литература, 2019. — 250 с.с.

22. Евсеенко С. М. Обзор направлений интеллектуализации продукции и деятельности приборостроительного предприятия / С. М. Евсеенко // Инновации. - 2021. - № 5. - С. 35-42.

23. Евсеенко С. М. Этапы развития технологий искусственного интеллекта и уточнение терминологии / С. М. Евсеенко // Инновации. - 2021. - № 4. - С. 39-48.

УДК 657.1:004

ГЛАВА 6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ ПРЕДПРИЯТИЙ ИТ-ОТРАСЛИ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ПОРТФЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Абрамян Михаил Арегович
Аспирант ЛЭТИ Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)

Аннотация. Рассматривается проблема сопоставимости управленческой информации при выборе портфеля ИТ-проектов и продуктов. Предлагается схема согласования объектов учёта, горизонтов и статусов данных. Разграничиваются себестоимость, дополнительные денежные потоки и ограничения ресурсов. Сформулированы рабочие гипотезы и порядок их проверки. Схема требует апробации на фактических данных.
Ключевые слова: стратегический управленческий учёт, ИТ-предприятие, продуктовый портфель, ресурсная мощность, релевантные затраты, денежные потоки, бюджетирование, сценарный анализ.

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN IT ENTERPRISES AS AN INFORMATION BASIS FOR PORTFOLIO DECISIONS

Abramyan Mikhail Aregovich
Abstract. The chapter examines the comparability of management information for selecting IT project and product portfolios. A framework is proposed to align accounting objects, time horizons and input data statuses. Full cost, incremental cash flows and resource constraints are distinguished. Working hypotheses and validation procedures are specified. The framework requires testing with actual data.
Keywords: strategic management accounting, IT enterprise, product portfolio, resource capacity, relevant costs, cash flows, budgeting, scenario analysis.

ВВЕДЕНИЕ

При выборе продуктов и проектов ИТ-предприятие распределяет ограниченные деньги и рабочее время специалистов. Данные о себестоимости завершённых заказов дают лишь часть необходимой информации. Решение зависит также от будущих обязательств, доступности общих ресурсов, условий получения дохода и последствий отказа от направления деятельности.

Проблема исследования заключается в несогласованности единиц измерения, временных горизонтов и степени подтверждения информации, используемой при выборе портфеля ИТ-проектов и продуктов. Себестоимость рассчитывается по заказам, развитие компетенций планируется по подразделениям, де-

нежные обязательства возникают по договорам, а ожидаемые результаты оцениваются по продуктам или направлениям деятельности. Каждая из этих оценок может быть корректной в собственных границах. Однако их механическое объединение не гарантирует сопоставимости альтернатив.

Цель исследования — разработать схему подготовки информации для портфельных решений ИТ-предприятия. Она должна согласовать объекты учёта, анализ затрат и прогноз денежных потоков, учитывая степень подтверждения исходных данных.

Объект исследования — информационное обеспечение стратегического управления ИТ-предприятием. Предмет — формирование и сопоставление управленческих данных при выборе портфеля проектов и продуктов. Использованы системный подход, сравнительный анализ, классификация и концептуальное моделирование.

Исследование носит теоретический и методический характер. Рабочая гипотеза состоит в том, что согласование объектов, периодов и статусов данных помогает обнаруживать противоречия между рентабельностью заказа, бюджетом подразделения и инвестиционной оценкой продукта. В заключительной части предложен порядок проверки этой гипотезы на фактических данных.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

М. Бромвич рассматривает стратегический управленческий учёт во взаимосвязи с конкурентной стратегией и экономическими характеристиками рынка [1]. Учёт внутренних затрат дополняется информацией об условиях, в которых предприятие создаёт и сохраняет конкурентные преимущества. Для ИТ-предприятия это требует определить, какие данные собирать по продуктам, заказам и используемым технологиям.

С. Кадеж и К. Гилдинг связывают применение стратегического управленческого учёта с характеристиками стратегии, рыночной ориентацией и размером организации [2]. При проектировании системы ИТ-предприятия такой подход предполагает сначала определить бизнес-модель и управленческие задачи, затем выбрать инструменты и отчётность.

Н. А. Каморджанова, Е. В. Саталкина и Н. Д. Федорова подчёркивают значение анализа внешней и внутренней среды и профессионального суждения при организации стратегического управленческого учёта [3]. Выбор аналитических разрезов и предпосылок расчёта поэтому следует документировать: это позволяет проверить, на каком основании получен результат.

В настоящем исследовании стратегический управленческий учёт ИТ-предприятия понимается как система формирования и интерпретации финансовой и нефинансовой информации о проектах, продуктах, компетенциях и внешних условиях для сопоставления стратегических альтернатив. Обязательными условиями сопоставления служат согласованные периоды анализа, учёт ресурсных ограничений и обозначение статуса исходных данных.

Р. Купер и Р. Каплан показали значение корректной информации о затратах для решений о ценах и ассортименте и предложили использование учёта по видам деятельности как альтернативы искажённому распределению расходов [4]. Для портфельного анализа ИТ-предприятия из этого следует требование проверять соответствие базы распределения характеру потребления ресурсов. Применение более сложного метода целесообразно там, где оно меняет оценку существенной управленческой альтернативы.

В модели учёта затрат на основе времени Р. Каплана и С. Андерсона стоимость предоставленной ресурсной мощности сопоставляется со временем выполнения операций; отдельно рассматривается неиспользованная мощность [5]. Этот принцип важен для анализа загрузки специалистов. Вместе с тем часы не могут автоматически выступать универсальной базой всех ИТ-затрат: облачные ресурсы, лицензии и инфраструктура требуют собственных измерителей потребления.

2. ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА И СОСТАВ ОБЪЕКТОВ УЧЁТА

ИТ-предприятия получают доход от заказной разработки, лицензирования, подписок, сопровождения, облачной инфраструктуры и интеграционных услуг. У этих направлений разные единицы результата и структура затрат; несколько таких моделей могут действовать внутри одной компании. Состав учётных объектов должен учитывать эти различия.

Для заказной разработки основным объектом текущего учёта обычно выступает договор или заказ. Однако повторно используемый программный модуль может создавать результат за пределами одного договора. Если все затраты на его создание отнести только на первый заказ, сопоставление заказов будет зависеть от случайной последовательности их выполнения. Если распределить их по неопределённому будущему объёму, возникает риск перенести сегодняшние расходы на неподтверждённые продажи. Оба решения требуют явного основания.

Подписочная модель требует различать новых и существующих клиентов, периоды подключения и продления, состав тарифа и расходы на обслуживание. Рост выручки может сопровождаться увеличением нагрузки на поддержку или инфраструктуру. Для такого продукта важна не только средняя выручка на клиента, но и согласованность дохода с затратами соответствующей группы пользователей. Усреднение по всей клиентской базе может скрывать различия между экономикой старых и новых подключений.

Компетенции специалистов определяют возможность выполнить работы, повторно использовать решения и расширять деятельность. Для управленческого анализа нужны данные о профессиональных профилях, доступном времени, взаимозаменяемости и затратах на развитие. Эти сведения характеризуют ресурсные ограничения; признание активов в бухгалтерском балансе регулируется применяемыми стандартами финансового учёта.

Для программных разработок важно различать управленческую оценку будущих результатов и признание актива. Например, МСФО IAS 38 относит ис-

следовательские затраты к расходам, тогда как затраты на разработку могут включаться в стоимость нематериального актива при выполнении установленных критериев [6]. Внутренняя аналитика продукта может объединять обе стадии, сохраняя сведения об их бухгалтерском отражении.

В табл. 1 представлен состав объектов для стратегического анализа. Каждый объект требует самостоятельной управленческой оценки. Набор уточняется с учётом бизнес-модели, масштаба деятельности и доступных данных.

Таблица 1

Объекты стратегического управленческого учёта ИТ-предприятия

Объект	Что измеряется	Для какого решения используется
Заказ или проект	Работы, затраты, сроки и договорные условия	Приём заказа, изменение состава работ, продолжение или прекращение
Продукт и версия	Создание, продажи, эксплуатация и завершение жизненного цикла	Разработка, развитие, тиражирование и вывод из эксплуатации
Направление деятельности	Совокупность проектов и продуктов с общей экономической логикой	Изменение структуры портфеля и распределение ресурсов
Компетенция и команда	Доступность мощности, профиль, стоимость содержания и развития	Формирование команды, обучение и изменение специализации
Общая платформа или компонент	Совместное потребление ресурсов и технологические зависимости	Выбор архитектуры, повторное использование, смена платформы
Клиентская группа	Доход и стоимость обслуживания сопоставимой группы	Изменение тарифа, условий сервиса и приоритетов привлечения

Объекты не образуют единственную жёсткую иерархию. Один продукт может использоваться в нескольких направлениях, а один проект — создавать несколько результатов. Для предотвращения повторного суммирования необходимы правила связи объектов. Расход получает одно первичное назначение, после чего его управленческое распределение выполняется отдельно и сохраняет ссылку на исходную запись. Дополнительный аналитический признак не должен создавать дополнительную сумму в консолидированной отчётности.

Технический долг следует учитывать через конкретные последствия: дополнительное время изменения системы, обязательные работы по устранению уязвимостей, ограничения совместимости и риск прекращения поддержки. Общий балл технического долга удобен для наблюдения, но не заменяет расчёт расходов и ограничений по конкретной альтернативе. Денежная оценка должна опираться на перечень работ, ресурсные нормы и сроки. Неопределённость оценки отражается в сценарии, а не скрывается в единственном итоговом числе.

3. СОГЛАСОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

Информация для решения объединяется в паспорте стратегической альтернативы — наборе данных, по которому можно воспроизвести расчёт. В паспорт входят предмет выбора, затрагиваемые объекты, базовый вариант, период анализа, источники данных, ресурсные ограничения, сценарии и основания пересмотра решения.

Базовый вариант описывает продолжение деятельности без рассматриваемого изменения. Он не обязательно означает отсутствие расходов или бездей-

ствие организации. Действующие договоры, обязательное сопровождение и уже принятые решения могут формировать денежные потоки независимо от новой инициативы. Их следует включать в базовый прогноз, чтобы избежать приписывания инициативе результата, который возник бы и без неё. Для каждого сравнения базовый вариант сохраняется вместе с датой и версией расчёта.

Временной горизонт определяется периодом, в течение которого альтернативы существенно различаются по последствиям. Для продукта это может быть срок предполагаемого использования версии, для команды — период её формирования и загрузки, для технологической миграции — переход и последующая эксплуатация. Продление горизонта только ради получения положительного финансового результата методически некорректно. Предпосылки после завершения надёжно прогнозируемого периода должны быть выделены отдельно.

Для исходных величин предлагается различать фактическое значение, документально подтверждённое условие, расчётный прогноз и исследовательскую гипотезу. Эти статусы не образуют простую шкалу достоверности. Фактическая цена прошлого договора может быть плохо применима к новому продукту, тогда как ещё не реализованное обязательство по действующему договору может быть существенно для ближайшего денежного потока. Поэтому статус дополняется датой, областью применимости и указанием источника.

Фактические сведения описывают зарегистрированное событие: выполненную работу, понесённый расход, поступление оплаты или измеренное потребление ресурса. Подтверждённое условие устанавливается документом, относящимся к будущей деятельности. Расчётный прогноз выводится из данных и выбранного метода. Гипотеза обозначает предпосылку, которую пока нельзя достаточно обосновать наблюдениями. Группы представлены в табл. 2 и используются для раскрытия основания расчёта.

Таблица 2

Статусы исходной информации для оценки альтернатив

Статус	Основание значения	Как используется в расчёте
Факт	Зарегистрированное событие и документ либо запись измерения	Описывает прошлое исполнение; применимость к будущему проверяется отдельно
Подтверждённое условие	Действующий документ с определёнными границами и сроком	Устанавливает условие будущей деятельности; не гарантирует исполнение
Прогноз	Метод расчёта, исходные данные и версия предпосылок	Используется в сценарии с раскрытием метода и ограничений
Рабочая гипотеза	Предположение, для которого пока недостаточно наблюдений	Не смешивается с подтверждением; требует проверки или чувствительности

Нельзя считать все подтверждения взаимозаменяемыми. Внутреннее решение о включении проекта в план, согласование бюджетного лимита, заключение договора и фактическое получение аванса относятся к различным событиям. Каждое из них снижает определённый вид неопределённости, но не устраняет остальные. В паспорте альтернативы эти признаки фиксируются отдельно. Наличие внутреннего плана не должно автоматически превращаться в подтверждённый договорный доход.

Версия данных связывается с версией решения. При изменении объёма работ, условий оплаты или состава продукта сохраняются исходное обоснование и новая оценка с указанием причины пересмотра. Тогда можно различить ошибку прогноза, изменение внешних условий и отклонение исполнения.

4. ОЦЕНКА ЗАТРАТ И ЗАГРУЗКИ РЕСУРСОВ

Полная себестоимость и релевантные расходы решают разные задачи. Полная себестоимость показывает потребление ресурсов объектом в принятой системе калькулирования. Релевантная оценка устанавливает, какие будущие последствия изменятся вследствие выбора альтернативы. В методическом материале ACCA подчёркнута связь релевантных затрат с изменениями будущих денежных потоков, а также нерелевантность уже понесённых затрат для нового выбора [7]. Этот принцип не отменяет учёт прошлого результата, но ограничивает его использование при решении о продолжении деятельности.

Для ИТ-предприятия различие особенно заметно при использовании имеющейся команды. Если сотрудникам в любом случае выплачивается вознаграждение в рассматриваемом периоде, распределение их затрат на дополнительный заказ ещё не означает возникновения нового денежного расхода. Однако такое использование может вытеснить другую работу, потребовать сверхурочной занятости или повлиять на будущий состав команды. Поэтому отсутствие дополнительных текущих выплат не означает отсутствия экономических последствий.

Предлагается готовить два согласованных представления альтернативы. Первое раскрывает полную стоимость потребления ресурсов и используется для анализа экономики объекта. Второе раскрывает изменения будущих поступлений и выплат относительно базового варианта и используется для оценки самого выбора. Различия между представлениями объясняются отдельной сверкой. Нельзя выводить размер будущей экономии только из суммы накладных расходов, ранее отнесённых на прекращаемый проект.

Распределение общего ресурсного пула должно сохранять его сумму. Если расходы перенесены между объектами, это меняет оценку их себестоимости, но не создаёт экономию предприятия. Для каждого пула требуется контроль равенства исходной суммы расходам, отнесённым на объекты, и сумме, оставленной вне распределения с объяснённой причиной. Такой контроль особенно важен при совмещении данных по проектам, подразделениям и внутренним заказам развития.

При использовании одного драйвера затраты пула распределяются пропорционально потреблению ресурса по формуле (1). База распределения должна соответствовать характеру расхода, а суммарное значение драйвера должно быть положительным.

$$A_{ik} = C_k \cdot \frac{d_{ik}}{\sum_{j=1}^{n} d_{jk}} \quad (1)$$

Здесь A_{ik} — часть затрат ресурсного пула k, отнесённая на объект i; C_k — сумма пула за период; d_{ik} — потребление выбранного драйвера объектом i; j — индекс всех объектов, участвующих в распределении. Если сумма значений драйвера равна нулю, распределение по этой базе невозможно. Расход сохраняется в отдельном аналитическом объекте до определения корректного назначения; нулевая база не должна приводить к исчезновению затрат.

Ресурсную мощность команды предлагается анализировать по практической доступности и направлениям использования. Практически доступное время отличается от календарного фонда: из него исключаются периоды, в которые выполнение анализируемых работ невозможно. Основания корректировок документируются. Установление одинакового коэффициента доступности для всех профессиональных профилей без проверки может скрывать ограничения узких компетенций и завышать выполнимый объём портфеля.

Стоимость неиспользованной мощности нельзя считать автоматически устранимой. На коротком горизонте организация может не иметь возможности сократить соответствующие выплаты. На более длинном горизонте выбор состава команды влияет на обязательства, но изменение требует времени и может сопровождаться дополнительными расходами. Следовательно, расчёт должен раскрывать период, в котором ресурс действительно можно высвободить, и действие, необходимое для этого. Тарифная оценка ожидания не является доказательством будущей денежной экономии.

Совместное использование ресурсов требует проверки портфеля как целого. Несколько проектов могут выглядеть выполнимыми по общему числу часов, но одновременно требовать одного специалиста с редкой компетенцией. Для обнаружения такого противоречия загрузка сопоставляется с доступностью по профилям и периодам. Проблема устраняется изменением сроков, состава команды, способа выполнения или портфеля; дополнительное распределение накладных расходов само по себе её не решает.

5. ФИНАНСИРОВАНИЕ И СЦЕНАРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

При инвестиционной оценке используются дополнительные денежные потоки относительно базового варианта. Такой порядок соответствует принципу инкрементального анализа, рассматриваемому ACCA [8]. Дисконтирование учитывает момент получения и выплаты денег. Прогноз поступлений, затрат и инвестиций должен использовать согласованные предпосылки. Смешение номинальных потоков и ставки, рассчитанной в реальном выражении, меняет результат по причине несовместимости параметров, а не свойств самой инициативы.

Для сценария s чистая приведённая стоимость дополнительных потоков рассчитывается по формуле (2). При подготовке расчёта для каждого входного значения указывается статус данных, после чего результат сопоставляется с ограничениями финансирования и ресурсов.

$$NPV_s = \sum_{t=0}^{T} \frac{\Delta CF_{st}}{(1 + r_s)^t} \quad (2)$$

В формуле ΔCF_{st} — изменение денежного потока в периоде t по сравнению с базовым вариантом при сценарии s; r_s — обоснованная ставка дисконтирования за соответствующий период; T — горизонт анализа. Величина при t = 0 учитывается без дисконтирования. Все денежные потоки должны быть определены для одного уровня рассмотрения: предприятия, продукта или группы компаний. Объединение потоков разных уровней без корректировок может привести к повторному учёту внутренних операций.

Для портфеля проектов положительная приведённая стоимость не доказывает наличие денег в момент необходимых выплат. Поэтому инвестиционная оценка дополняется прогнозом ликвидности. Прогноз включает исходный остаток денежных средств, поступления, выплаты и уже существующие обязательства предприятия. Изменение сроков оплаты может не устранить экономическую привлекательность продукта, но сделать выбранный график выполнения недоступным при имеющихся источниках финансирования.

Предлагается определять непокрытую потребность в деньгах по совокупному прогнозу, включая базовую деятельность и дополнительную инициативу. В форме (3) она измеряется максимальной глубиной отрицательного остатка при отсутствии нового финансирования. Минимально необходимый операционный резерв в этой записи принят равным нулю; при использовании положительного резерва его величина должна быть включена в расчёт отдельно.

$$G_s = \max\{0, -\min_{1 \le u \le T}[B_0 + \sum_{t=1}^{u} CF_{st}]\} \quad (3)$$

Здесь G_s — максимальная непокрытая потребность в финансировании по сценарию s; B_0 — свободный начальный остаток денежных средств; CF_{st} — совокупный чистый денежный поток предприятия в периоде t до привлечения новых источников финансирования; u — промежуточный период прогноза. Ограниченные в использовании денежные средства не включаются в B_0. Формула показывает размер потребности, но не стоимость финансирования и не возможность его получения.

Сценарии должны различаться по содержательным причинам. Для ИТ-продукта такими причинами могут быть срок запуска, темп подключения клиентов, продление подписок, трудоёмкость разработки и изменение стоимости инфраструктуры. Для заказной деятельности — объём работ, срок приёмки, порядок авансирования и необходимость доработок. Простое увеличение или уменьшение всех строк на одинаковый процент не раскрывает механизма риска и затрудняет выбор управленческой реакции.

Сочетания предпосылок проверяются на совместимость. Задержка запуска одновременно влияет на поступления, продолжительность работы команды и срок начала сопровождения. Повышение числа клиентов может изменять инфраструктурные расходы и требования к поддержке. Сценарий должен отражать эти связи. Независимая корректировка выручки при неизменных связанных затратах способна создать результат, который не соответствует предполагаемой бизнес-модели.

Вероятности сценариев не вводятся без основания. Если наблюдений недостаточно для оценки вероятности, целесообразно показать диапазон исходов и условия переключения между решениями. Взвешенный средний результат с произвольно выбранными весами не повышает доказательность анализа. Для управленческого обсуждения полезнее раскрыть, какой параметр делает инициативу невыполнимой и какое подтверждение требуется, чтобы уменьшить неопределённость.

Финансирование по этапам связывает расходование ресурсов с получением новой информации. Основанием для перехода могут служить результаты пилота, подтверждение технической совместимости, согласование объёма или первые продажи. Для каждого перехода заранее устанавливаются критерии проверки и допустимый объём дальнейших обязательств.

6. ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ПОРТФЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Система показателей должна показывать результат, условия его получения и ограничения действия. Один интегральный индекс удобен для ранжирования, но может скрывать методически важные различия. Высокая ожидаемая доходность не компенсирует отсутствие обязательной технологии или неподтверждённый источник покрытия выплат. Поэтому предлагается сначала проверять условия реализуемости, затем сравнивать экономические результаты и только после этого обсуждать приоритеты развития.

Р. Каплан и Д. Нортон предложили сбалансированную систему показателей, объединяющую финансовые результаты с характеристиками клиентов, процессов, обучения и развития [9]. Для портфельного анализа ИТ-предприятия состав показателей уточняется применительно к рассматриваемой альтернативе. Каждый показатель связывается с исходными данными и решением, для которого он используется.

Для проектов и продуктов используются показатели полной себестоимости, маржи, будущих дополнительных денежных потоков и потребности в финансировании. Для ресурсов — доступность критических компетенций, загрузка по периодам и структура использования времени. Для предпосылок — наличие документального подтверждения объёма и условий оплаты. Для технологического состояния — объём обязательных доработок, поддерживаемость компонентов и измеримые ограничения эксплуатации. Возможный набор представлен в табл. 3.

Оценка подтверждения спроса не должна превращаться в произвольный балл надёжности. Можно показать объёмы действующих договоров, намерений и прогнозируемых продаж раздельно. Их денежные суммы не всегда имеют одинаковую применимость: договор может охватывать несколько продуктов, а план продаж зависеть от единой клиентской базы. Поэтому доля подтверждённого объёма рассчитывается только при сопоставимых границах и не интерпретируется автоматически как вероятность получения дохода.

Технологические показатели полезны, когда переводятся в понятные ограничения или действия. Количество уязвимостей без учёта их критичности и

условий эксплуатации может быть плохо сопоставимо между продуктами. Количество релизов не отражает автоматически ценность для клиента. В паспорте альтернативы техническая оценка связывается с обязательной работой, затратами, сроком либо допустимостью продолжения эксплуатации. Такой перевод выполняется совместно с ответственным техническим специалистом.

Таблица 3

Показатели и основания их интерпретации

Показатель	Единица	Данные	Ограничение интерпретации
Полная себестоимость объекта	Рубли за период или объект	Прямые затраты, пулы и драйверы	Не равна сумме устранимых выплат
Маржа по принятой калькуляции	Рубли или процент выручки	Выручка и сопоставимая себестоимость	Зависит от границ и распределения общих затрат
Дополнительная NPV	Рубли на дату оценки	Дополнительные потоки и ставка	Зависит от базового варианта, горизонта и сценария
Непокрытая потребность в деньгах	Рубли и период дефицита	Свободный остаток, поступления и выплаты	Не доказывает доступность нового финансирования
Загрузка критической компетенции	Часы по профилю и периоду	План работ и практическая доступность	Средняя загрузка команды не заменяет анализ профилей
Структура использования мощности	Часы и доли времени	Заказы, поддержка, развитие, ожидание	Категории не пересекаются; ожидание не равно денежной экономии
Подтверждённый объём деятельности	Рубли или физический объём	Договоры и сопоставимый прогноз	Не является вероятностью дохода; условия оплаты раскрываются отдельно
Обязательные технологические доработки	Часы, рубли и срок	Перечень работ и техническая оценка	Общий технический балл не заменяет расчёт последствий

Для каждой альтернативы выделяются обязательные условия выполнения: доступность необходимой технологии, специалистов нужной квалификации и финансирования. Если условие не выполнено, рассматриваемый график или способ реализации требует пересмотра, даже при высокой расчётной доходности. Перечень условий определяется организацией применительно к конкретному решению.

После проверки условий возможна сравнительная оценка альтернатив. Предпочтение получает вариант, для которого руководство может объяснить экономический результат, ресурсную выполнимость и основания прогноза. Если альтернативы выигрывают по разным критериям, противоречие сохраняется в заключении, а не устраняется скрытыми весами. Управленческое решение может учитывать стратегические приоритеты, но они должны быть названы и отделены от результатов финансового расчёта.

7. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Стратегический управленческий учёт связан с бюджетированием через перевод выбранной альтернативы в объёмы работ, ресурсы, расходы, инвестиции и календарь денег. Однако бюджет не заменяет обоснование выбора. Включение инициативы в годовой план фиксирует принятое управленческое намерение, но не доказывает наличие заказчика, договора или источника оплаты. Поэтому связь паспорта альтернативы с бюджетом должна сохранять условия, на которых инициатива получила одобрение.

Для бюджета доходов и расходов необходимо согласовать момент признания результата и потребление ресурсов. Для бюджета движения денежных средств — момент поступления и выплаты. Для инвестиционного плана — состав создаваемых объектов и график обязательств. Эти представления могут иметь разные временные профили, но должны опираться на один состав работ и согласованные предпосылки. Если выручка и денежные поступления планируются из разных версий объёма, внешнее совпадение итогов не подтверждает корректность модели.

Для планирования предлагается отдельно выделять безусловные обязательства базовой деятельности, расходы одобренных инициатив и расходы, разрешение на которые связано с будущим событием. Эта группировка носит управленческий характер. Она позволяет увидеть, какой объём выплат уже требуется и какой зависит от дополнительного решения. Суммы не дублируются: условный статус представляет характеристику той же записи, а не дополнительную статью расходов.

Скользящий прогноз обновляет ожидаемый результат с сохранением исходной версии решения. Отклонение раскладывается по изменениям объёма, цены, трудоёмкости, сроков и предпосылок. Если несколько факторов меняются одновременно, их влияние раскрывается последовательно. Это даёт основание для пересмотра решения, сохраняя возможность проверить первоначальный расчёт.

Разделение ответственности строится по содержанию данных. Владелец продукта описывает клиентскую потребность, состав решения и коммерческие предпосылки. Руководитель проекта подтверждает план работ и фактическое исполнение. Ответственный за компетенции определяет доступность специалистов. Финансовая функция проверяет экономическую модель, связность бюджетов и ограничения денежных потоков. Орган, уполномоченный на портфельное решение, принимает выбор и утверждает исключения из установленных условий.

В информационной системе расчётные показатели связываются с исходными записями. Для каждой записи сохраняются источник, ответственный, дата и версия. Изменение статуса требует документированного основания; перенос значения между отчётными формами сохраняет его исходный статус.

8. ПРОВЕРКА ПРЕДЛАГАЕМОЙ СХЕМЫ

Первая рабочая гипотеза предполагает, что разделение факта, подтверждённых условий, прогнозов и гипотез позволяет выявлять зависимости решения от недостаточно обоснованного дохода. Проверка выполняется на одних и тех же инициативах: сначала анализируется исходная модель, затем готовится модель с раскрытием статусов. Регистрируются случаи, когда результат меняется после уточнения предпосылки. Изменение не считается улучшением автоматически; необходимо установить его основание.

Вторая рабочая гипотеза касается разграничения полной себестоимости и будущих дополнительных денежных потоков. Предполагается, что это разграничение позволяет обнаруживать необоснованное отождествление распределённых расходов с устранимыми выплатами. Для проверки рассматриваются решения о продолжении, прекращении или изменении продукта. Сравниваются калькуляционная оценка и прогноз последствий действия. Данные о фактических изменениях обязательств используются для последующей оценки корректности прогноза.

Третья рабочая гипотеза предполагает, что совместная проверка ресурсной мощности и календаря денежных потоков выявляет ограничения, не отражённые в ранжировании по финансовой доходности. Для неё необходимы данные о загрузке по компетенциям, графике работ, поступлениях, обязательствах и доступных источниках финансирования. Выявленный дефицит подтверждается независимой сверкой. Несовпадение результатов двух моделей может быть следствием разных границ, поэтому до вывода требуется их согласование.

Для пилотной апробации отбираются инициативы с разными бизнес-моделями и степенью определённости данных. Критерии отбора фиксируются заранее. Если включить только проблемные проекты, оценка полезности диагностики может оказаться завышенной. Завершённые инициативы позволяют восстановить основания прежних решений, а текущие — сопоставить прогноз с последующим результатом; эти группы анализируются раздельно.

Количественными характеристиками пилота могут быть доля воспроизводимых расчётов, число выявленных существенных противоречий, полнота подтверждений критических предпосылок и время подготовки заключения. Существенность определяется заранее через влияние на выполнимость, финансирование или выбор альтернативы. Простое количество заполненных полей не доказывает улучшения решения. Рост детализации оценивается вместе с затратами на её поддержание и фактическим использованием информации руководством.

При оценке последующего результата учитываются изменения рынка, цен, состава заказов и организации работ. Сравнение финансовых показателей до и после внедрения само по себе не устанавливает причинную связь. На первом этапе проверяются воспроизводимость расчётов и способность процедуры обнаруживать противоречия; оценка экономического эффекта требует сопоставимых наблюдений.

Применение схемы требует единых идентификаторов проектов, продуктов и ресурсов, учёта времени и сохранения версий обязательств. При недостатке этих данных глубина анализа ограничивается. Детализация выбирается по существенности, чтобы затраты на ведение аналитики соответствовали её использованию в решениях.

Заключение

Сопоставление ИТ-проектов и продуктов требует согласовать объекты учёта, периоды анализа и статус исходных данных. Иначе итоговая оценка может объединять себестоимость заказа, прогноз продукта и обязательства предприятия, рассчитанные в разных границах.

Предложенная схема объединяет сведения об альтернативе в одном паспорте, связывает калькуляцию с дополнительными денежными потоками и предусматривает совместную проверку загрузки ресурсов и финансирования. Сохранение версий расчёта позволяет объяснять пересмотр решения и отделять новые условия от ошибок первоначального прогноза.

Практическая полезность схемы подлежит проверке на фактических инициативах. Критериями служат воспроизводимость расчётов, выявление существенных противоречий и качество объяснения изменений решения. Дальнейшая апробация должна определить достаточную глубину аналитики для разных бизнес-моделей и оценить её экономический эффект.

Список источников

1. Bromwich M. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organizations and Society. 1990. Vol. 15, No. 1–2. P. 27–46. DOI: 10.1016/0361-3682(90)90011-I.

2. Cadez S., Guilding C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting // Accounting, Organizations and Society. 2008. Vol. 33, No. 7–8. P. 836–863. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368208000044 (дата обращения: 11.10.2026).

3. Каморджанова Н. А., Саталкина Е. В., Федорова Н. Д. Организация стратегического управленческого учета: профессиональное суждение бухгалтера // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 6. С. 40–52. DOI: 10.25198/2077-7175-2024-6-40.

4. Cooper R., Kaplan R. S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions // Harvard Business Review. 1988. September–October. URL: https://store.hbr.org/product/measure-costs-right-make-the-right-decisions/88503 (дата обращения: 11.10.2026).

5. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing // Harvard Business Review. 2004. November. URL: https://store.hbr.org/product/time-driven-activity-based-costing/R0411J (дата обращения: 11.10.2026).

6. IFRS Foundation. IAS 38 Intangible Assets. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/ (дата обращения: 11.10.2026).
7. ACCA. Relevant costs. URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/relevant-costs.html (дата обращения: 11.10.2026).
8. ACCA. Incremental cash flows. URL: https://www.accaglobal.com/uk/en/student/exam-support-resources/foundation-level-study-resources/ffm/ffm-technical-articles/incremental.html (дата обращения: 11.10.2026).
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. January–February. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2 (дата обращения: 11.10.2026).

© М. А. Абрамян, 2026

УДК 338.43

ГЛАВА 7. ФЕРМЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АПК: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И ТИПОЛОГИЯ РЕГИОНОВ ЦФО

Кравченко Татьяна Святославовна,
Дударева Анжелика Борисовна,
Алентьева Наталья Владимировна,
Сидорин Александр Александрович,
Кожанчикова Наталья Юрьевна
к.э.н., доценты
ФГБОУ ВО Орловский государственный аграрный университет им. Н.В.Парахина

Аннотация: Научное исследование сосредоточено на раскрытии двойственной роли фермерского сектора в процессе инвестиционной деятельности - как объекта инвестиций и как фактора инвестиционной привлекательности АПК региона. Предложен интегральный индекс фермерской составляющей инвестиционной привлекательности, на его основе выделены три типа регионов и построена матрица позиционирования. Детально рассмотрен опыт Орловской области, обоснованы дифференцированные меры усиления инвестиционной роли К(Ф)Х.

Ключевые слова: крестьянские (фермерские) хозяйства, инвестиционная привлекательность, агропромышленный комплекс, Центральный федеральный округ, Орловская область, интегральная оценка, государственная поддержка.

FARMING POTENTIAL OF AGRICULTURAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS: ASSESSMENT METHODOLOGY AND TYPOLOGY OF THE REGIONS OF THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT

Kravchenko Tatiana Svyatoslavovna,
Dudareva Angelika Borisovna,
Alentyeva Natalia Vladimirovna,
Sidorin Alexander Alexandrovich,
Kozhozhchikova Natalia Yurievna

Abstract: The scientific research focuses on revealing the dual role of the farming sector in the process of investment activity - as an investment object and as a factor of investment attractiveness of the agro-industrial complex of the region. An integral index of the farmer component of investment attractiveness is proposed, based on which three types of regions are identified and a positioning matrix is constructed. The experience of the Orel region is considered in detail,

differentiated measures to strengthen the investment role of K(F)X are substantiated.
Key words: peasant (farm) farms, investment attractiveness, agro-industrial complex, Central Federal District, Oryol region, integrated assessment, state support.

1. ФЕРМЕРСКИЙ СЕКТОР В ТЕОРИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АПК: ОТ ПОНЯТИЯ К МЕХАНИЗМУ ВЛИЯНИЯ

На законодательном уровне инвестиции понимаются как денежные средства, ценные бумаги, иное имущество и имущественные права, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта [1]. Для аграрной сферы, где общественная отдача от вложений (продовольственная безопасность, занятость, сохранение сельского населения) нередко превышает частную, она открывает дорогу к более широкой трактовке привлекательности, чем та, что принята в классических курсах инвестиционного анализа [2], [3].

В экономической литературе инвестиционную привлекательность принято рассматривать на нескольких уровнях: страны, отрасли, региона, отдельного предприятия. В отношении к АПК, его пересечение отраслевого и территориального срезов, следует рассматривать привлекательность аграрного сектора конкретного региона. Именно на этом уровне сходятся природные условия (почвы, климат), структура землепользования, плотность перерабатывающих мощностей, кадровая ситуация и, что особенно важно, сложившаяся организационная структура производства. Последняя описывается через соотношение категорий хозяйств: сельскохозяйственных организаций, хозяйств населения и К(Ф)Х [4].

М. Портер отмечал, что конкурентные преимущества территории формируются не отдельными фирмами, а их взаимодействием в рамках кластеров, где мелкие и крупные участники дополняют друг друга [5]. В аграрной экономике такую дополняющую функцию по отношению к крупному бизнесу во многом выполняют именно К(Ф)Х.

Инвестиционный цикл в растениеводстве привязан к сезону, в скотоводстве он растягивается на годы, а в садоводстве - на десятилетие. Инвестор, оценивающий АПК региона, неизбежно смотрит не только на текущую доходность, но и на то, насколько предсказуемой будет среда через пять-семь лет: сохранятся ли сырьевая база, кадры, дороги, сельские школы.

Таким образом, рассмотрим инвестиционную привлекательность АПК региона как интегральную характеристику, отражающую способность аграрного сектора территории привлекать и удерживать капитал с приемлемым для инвестора соотношением доходности и риска, при условии достижения общественно значимых эффектов. В этом определении фермерский сектор присутствует дважды: и как часть потенциала, и как фактор снижения риска.

Ключевая теоретическая идея состоит в том, что К(Ф)Х выступают в инвестиционном процессе одновременно в двух ролях:

- объект инвестиций: получатели грантов, заёмщики по льготным кредитам, лизингополучатели, наконец, объект вложений собственных средств фермерской семьи;

- фактор, формирующий привлекательность АПК региона для других инвесторов (рис. 1).

Рис. 1. Двойственная роль К(Ф)Х в формировании инвестиционной привлекательности АПК региона (составлено автором)

Источник: составлено автором

Производственный канал - это прямой вклад в валовую продукцию и в товарные ресурсы зерна, масличных, молока. Земельно-ресурсный канал связан с вовлечением в оборот и удержанием в нём сельскохозяйственных угодий, в том числе малопривлекательных для крупного бизнеса участков. Кооперационный канал проявляется в формировании сырьевой базы для переработки и в создании сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Социально-территориальный канал выражается в сохранении занятости, налоговой базы сельских поселений и, в конечном счёте, самой сельской среды, без которой ни одна инвестиция в АПК не будет устойчивой.

Согласно концепцию кумулятивной причинности Г. Мюрдаля [6], региональное развитие идёт по спирали: удачный старт привлекает ресурсы, а отставание закрепляется оттоком капитала и людей. Применительно к К(Ф)Х спираль выглядит так: активный фермерский сектор удерживает землю и население, повышает привлекательность территории, приток капитала создаёт для фермеров новые возможности (сбыт, услуги, инфраструктура).

Отечественная традиция изучения крестьянского хозяйства, восходящая к А.В. Чаянову, подчёркивает его особую экономическую природу: семейный труд, ориентация на устойчивость, а не на максимизацию нормы прибыли, способность выдерживать периоды, губительные для наёмного производства [7]. Правовая база - законы «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» и «О развитии сельского хозяйства» - закрепляет за К(Ф)Х статус полноценного субъекта аграрной политики и получателя государственной поддержки [8], [9].

2. МЕСТО КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ В АГРАРНОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ И ЦФО

За четверть века доля К(Ф)Х в продукции сельского хозяйства России выросла более чем в четыре раза. Тем не менее в региональных инвестиционных стратегиях фермер по-прежнему фигурирует скорее как получатель поддержки, чем как самостоятельный фактор, формирующий привлекательность территории для инвестиций. Недооценивая фермерский сектор, регион теряет часть собственного инвестиционного потенциала. Данные табл. 1 показывают, как с 2000 по 2024 г. перераспределялось производство продукции сельского хозяйства между категориями хозяйств.

Таблица 1

Продукция сельского хозяйства в структуре производства по категориям хозяйств

Показатель	2000 г.	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2024 г.	2024 г. к 2000 г., п.п. / раз	2024 г. к 2015 г., п.п. / раз
Продукция сельского хозяйства, млрд руб.	742,4	2618	4794,6	6468,8	8902,9	12	1,86
Доля сельхозорганизаций, %	45,2	44,5	54	58,5	60,2	15	6,2
Доля хозяйств населения, %	51,6	48,3	34,5	26,6	25,6	-26	-8,9
Доля К(Ф)Х и ИП, %	3,2	7,2	11,5	14,9	14,2	11	2,7
Продукция К(Ф)Х и ИП, млрд руб. (расчёт)	23,8	188,5	551,4	963,9	1264,2	53,1	2,29

Источник: составлено автором по данным Росстата [10, 11].

Хозяйства населения, на которые в 2000 г. приходилось больше половины продукции, к 2024 г. сохранили лишь четверть (-26 п.п.). Относительный рост фермерского сектора несопоставимо выше: его доля увеличилась в 4,4 раза, тогда как доля организаций - лишь в 1,3 раза (рис. 2).

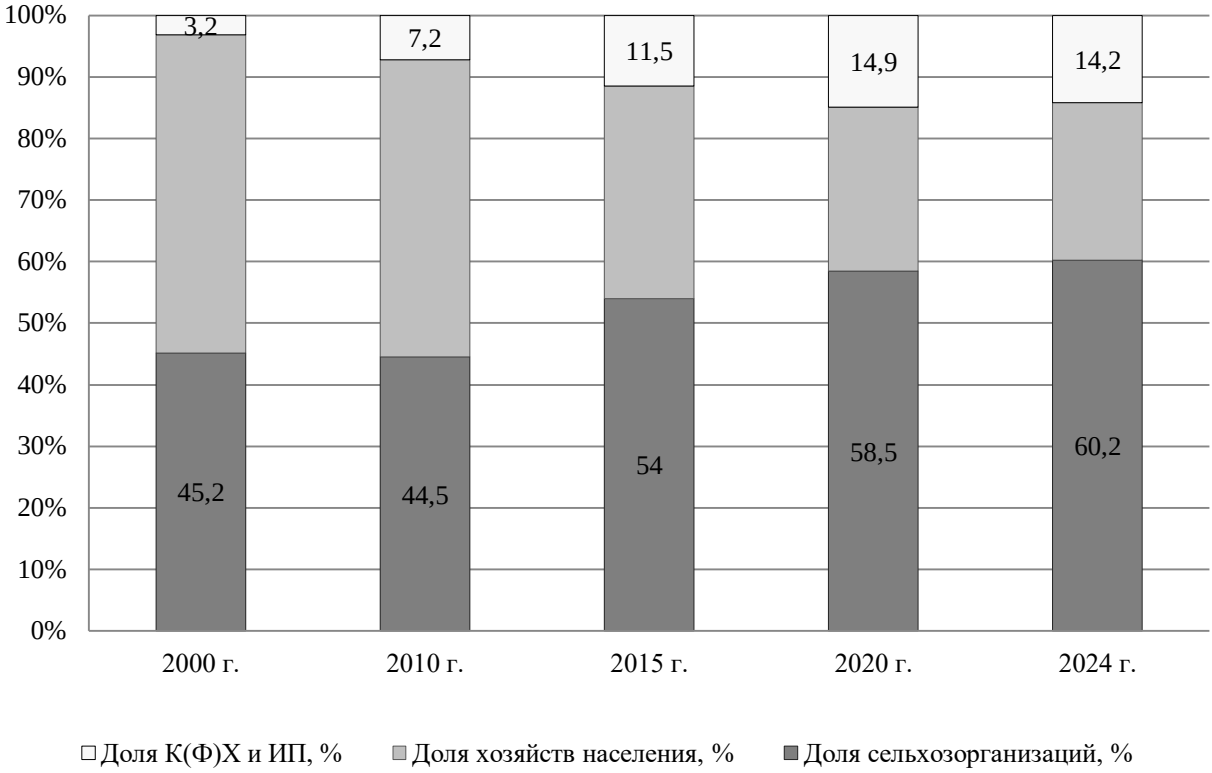

Рис. 2. Структура продукции сельского хозяйства России по категориям хозяйств, %

Источник: составлено автором по данным Росстата [10, 11]

Продукция К(Ф)Х и ИП в стоимостном выражении к 2024 г. в сравнении с 2015 г. показывает рост в 2,3 раза, при этом общий объем по России составляет рост в 1,9 раза. Не смотря на это К(Ф)Х менее доступен к долгосрочному кредитованию. Сокращение числа хозяйств к 2021 г. сопровождается растом их среднего размера - фермерство становится более товарным и капиталоёмким, а значит, и привлекательным как партнёр для переработчиков и банков.

Анализ К(Ф)Х в ЦФО показывает, что в нём существуют принципиально разные модели аграрного развития. Белгородская область - классический пример агрохолдинговой модели с высочайшей концентрацией капитала в животноводстве. Воронежская и Тамбовская - регионы с мощным фермерским укладом. Орловская область занимает промежуточное, но весьма показательное положение. Для сопоставления отобраны девять регионов с наиболее выраженной аграрной специализацией (табл. 2).

Средняя доля К(Ф)Х в продукции сельского хозяйства по выборке составляет 10,9 %, что заметно ниже общероссийских 14,2 %. В ЦФО сосредоточены крупнейшие животноводческие холдинги, и продукция К(Ф)Х, ориентированная прежде всего на растениеводство, на их фоне выглядит скромнее [12]. Разброс при этом огромен - от 3,5 % в Белгородской до 17,5 % в Воронежской области, то есть в пять раз.

Таблица 2

Показатели участия К(Ф)Х в аграрной экономике регионов ЦФО, 2024 г.

Регион	Продукция с/х, млрд руб.	Доля К(Ф)Х в продукции сельского хозяйства, %	Доля К(Ф)Х в валовом сборе зерна , %	Средняя посевная площадь К(Ф)Х, га	К(Ф)Х и ИП, ед.	Число К(Ф)Х и ИП на 1000 сельских жителей, ед./1000 чел.	Индекс физического объёма продукции К(Ф)Х, 2024 г. к 2020 г., %	Инвестиции на 1 га, тыс. руб.
Белгородская	385	3,5	6	260	1 000	1,92	98	25,0
Брянская	175	5,8	9	240	900	2,73	101	18,0
Воронежская	410	17,5	28	330	2 900	3,87	112	12,0
Курская	310	9,0	14	345	1 300	3,82	108	15,0
Липецкая	245	10,0	20	300	1 100	2,75	109	14,0
Орловская	185	16,0	24	313	972	4,23	111	9,0
Рязанская	140	9,5	16	270	900	3,21	104	10,0
Тамбовская	225	15,5	26	335	1 500	3,95	110	10,0
Тульская	150	10,5	17	285	800	2,67	103	11,0
Итого / в среднем	2 225	10,9	17,8	298	11 372	3,22	106,2	13,8

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [10, 11] и региональных органов управления АПК [12], [13], [14].

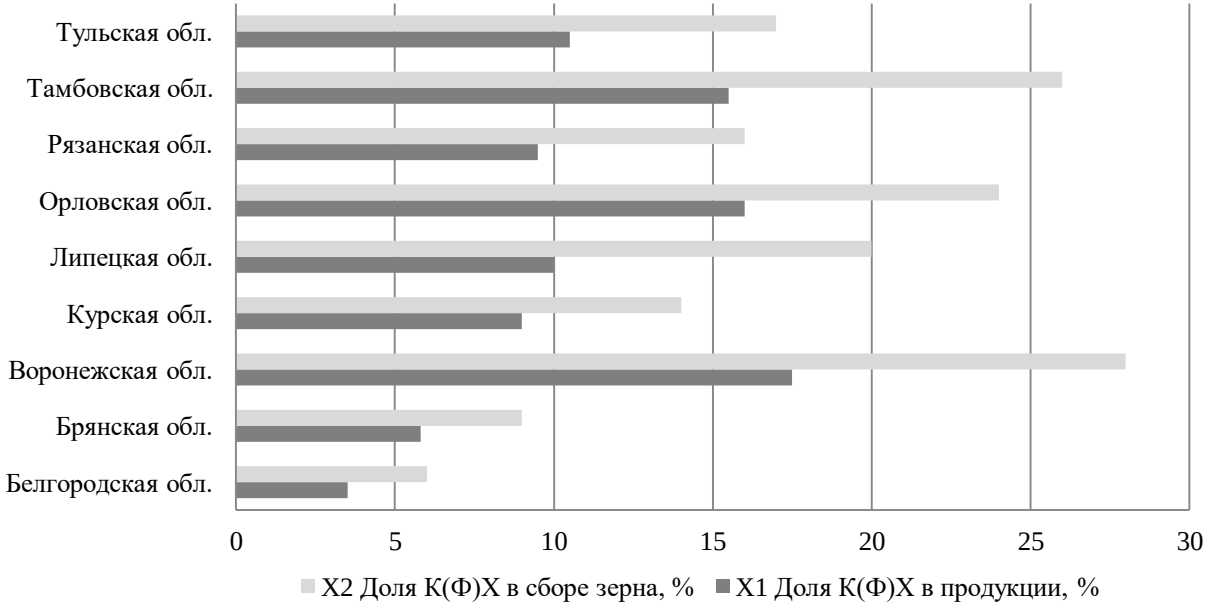

Рис. 3. Доля К(Ф)Х в продукции и сборе зерна, %

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [10, 11]

В зерновом производстве фермеры играют несравненно более заметную роль. В Воронежской, Тамбовской и Орловской областях на них приходится от четверти и более валового сбора зерна. В Липецкой области, по данным регионального ведомства, К(Ф)Х вместе с ИП дают свыше 20 % зерна и более 32 % семян подсолнечника [14]. Следовательно, в зерновом комплексе Черноземья фермер - это системный участник рынка, от которого зависит загрузка элеваторов, маслоэкстракционных и мукомольных предприятий.

Показатель плотности фермерского предпринимательства (число К(Ф)Х и ИП на 1000 сельских жителей) в Орловской области оказался максимальным в выборке - 4,23 при среднем 3,22. Конечно, это эффект небольшой численности сельского населения, но даже в абсолютном выражении 972 хозяйства, учтённых микропереписью 2021 г., для региона с сельским населением около 230 тыс. человек - значительная величина [13].

3. ОЦЕНКА ВКЛАДА К(Ф)Х В ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ АПК РЕГИОНОВ ЦФО

Существующие методики оценки инвестиционной привлекательности регионов фермерский сектор практически не учитывают - он растворяется в агрегированных показателях производства. Дополним методики интегральным индексом фермерской составляющей (ИФС), который характеризует, насколько АПК региона опирается на К(Ф)Х и насколько устойчиво этот сектор развивается. Алгоритм расчёта представлен на рис. 4.

Рис. 4. Алгоритм интегральной оценки фермерской составляющей инвестиционной привлекательности АПК региона (разработано автором)

Источник: составлено автором

Таблица 3

Система частных показателей интегральной оценки фермерской составляющей

Код	Показатель	Канал влияния / что отражает	Вес
X1	Доля К(Ф)Х в продукции сельского хозяйства, %	Вклад в аграрный выпуск региона	0,25
X2	Доля К(Ф)Х в валовом сборе зерна, %	Роль в ключевой товарной отрасли	0,20
X3	Средняя посевная площадь одного хозяйства, га	Масштаб и инвестиционная ёмкость хозяйства	0,15
X4	Число К(Ф)Х и ИП на 1000 сельских жителей	Плотность фермерского предпринимательства	0,20
X5	Индекс физического объёма продукции К(Ф)Х, 2024 к 2020, %	Устойчивость роста	0,20
	Итого		1,00

Источник: разработано автором.

Далее определим, насколько чувствительны итоговые места регионов к изменению весов. Пороговые значения для типологии приняты следующими: ИФС ≥ 0,65 - тип I, «фермерско-ориентированный» АПК; 0,35 ≤ ИФС < 0,65 - тип II, «смешанный»; ИФС < 0,35 - тип III, «агрохолдинговый». Результаты расчёта сведены в табл. 4.

Таблица 4

Нормированные значения показателей и индекс фермерской составляющей (ИФС) по регионам ЦФО

Регион	x1	x2	x3	x4	x5	ИФС	Ранг	Тип
Воронежская	1,000	1,000	0,857	0,844	1,000	0,947	1	I фермерско-ориентированный
Тамбовская	0,857	0,909	0,905	0,879	0,857	0,879	2	
Орловская	0,893	0,818	0,695	1,000	0,929	0,877	3	
Курская	0,393	0,364	1,000	0,823	0,714	0,628	4	II смешанный
Липецкая	0,464	0,636	0,571	0,359	0,786	0,558	5	
Рязанская	0,429	0,455	0,286	0,558	0,429	0,439	6	
Тульская	0,500	0,500	0,429	0,325	0,357	0,426	7	
Брянская	0,164	0,136	0,000	0,351	0,214	0,181	8	III агрохолдинговый
Белгородская	0,000	0,000	0,190	0,000	0,000	0,029	9	

Источник: рассчитано автором.

Далее сопоставили ИФС с инвестиционной насыщенностью аграрного сектора - объёмом инвестиций в сельское хозяйство в расчёте на 1 га посевов (рис. 5). Вертикальная линия на рисунке соответствует среднему значению по выборке (13,8 тыс. руб./га), горизонтальная - уровню ИФС, равному 0,5.

Матрица делит регионы на четыре группы: в квадранте «фермерский потенциал» - Орловская, Тамбовская и Воронежская области: фермерский сектор развит, а удельные инвестиции ниже среднего. Это регионы с недоиспользо-

ванным потенциалом - существует широкий слой хозяйств, способных принять инвестиции, но механизмы его привлечения работают слабо. Курская и Липецкая области ближе всего к «сбалансированному росту». Брянская и Белгородская демонстрируют агрохолдинговую модель с высокой инвестиционной насыщенностью, но узкой фермерской базой; уязвимость такой модели - в зависимости от решений нескольких крупных собственников. Рязанская и Тульская области попали в зону, которую мы условно назвали «зоной стагнации»: здесь нет ни сильного фермерского ядра, ни интенсивного притока инвестиций.

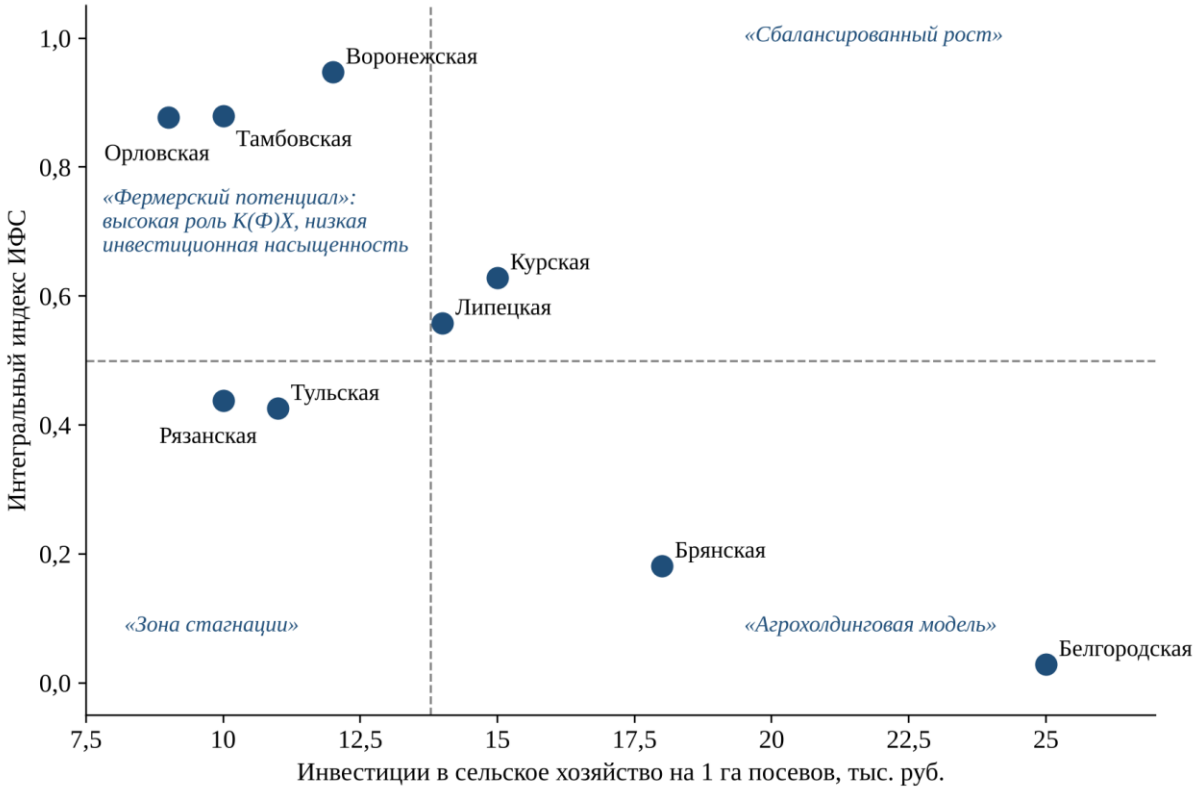

Рис. 5. Матрица позиционирования регионов ЦФО по индексу фермерской составляющей и инвестиционной насыщенности АПК

Источник: составлено автором.

Орловская область - регион с выраженной растениеводческой специализацией. По итогам 2024 г. она занимает шестое место в ЦФО по объёму сельскохозяйственного производства, первое место в округе по сбору гречихи, входит в число лидеров по производству рапсового масла и сахара [15, 16]. Сырьевую базу перерабатывающей промышленности, по данным регионального ведомства, формируют 157 сельскохозяйственных организаций и 1369 крестьянских (фермерских) хозяйств. Объём инвестиций предприятий АПК превысил 10 млрд руб., льготное кредитование достигло 43 млрд руб. Роль фермеров в регионе сложилась давно. Но наиболее интересную информацию дают сельскохозяйственные переписи, позволяющие проследить, как менялась структура самого фермерского сектора (табл. 5).

Таблица 5

Крестьянские (фермерские) хозяйства и ИП Орловской области по данным сельскохозяйственных переписей

Показатель	2006 г.	2016 г.	2021 г.	2021 г. к 2006 г., %	2021 г. к 2016 г., %
Крупный рогатый скот, голов	5 696	8 633	7 729	135,7	89,5
в т.ч. коровы, голов	2 142	3 424	3 298	154,0	96,3
Свиньи, голов	8 430	820	105	1,2	12,8
Овцы и козы, голов	2 785	10 492	5 604	201,2	53,4
Птица всех видов, голов	5 377	8 416	2 624	48,8	31,2
Доля используемых с/х угодий, %	89,3	98,5	99,0	+9,7 п.п.	+0,5 п.п.

Источник: составлено автором по данным Орелстата (ВСХП-2006, ВСХП-2016, СХМП-2021).

Свиноводство в фермерском секторе Орловской области исчезло - вспышки африканской чумы свиней, жёсткие ветеринарные требования и конкуренция с промышленными комплексами. Птицеводство сократилось в два раза. Поголовье крупного рогатого скота выросло на 35,7 % к 2006 г., коров - на 54 %. Значит, мясное и молочное скотоводство остаётся нишей, в которой фермер конкурентоспособен.

Не менее показателен рост доли фактически используемых угодий - с 89,3% до 99,0 %. В 2021 г. 972 хозяйства использовали 298,4 тыс. га из 301,3 тыс. га имеющихся угодий, а средняя посевная площадь достигла 312,6 га [13]. 98% фермерских сельскохозяйственных угодий использованы по назначению и находятся в обороте. В Орловской области формируется конкретная задача региональной политики - стимулировать укрупнение и кооперацию хозяйств, не разрушая их семейной направленности. Отметим, что около 50 фермеров, ИП и кооперативов области уже производят собственные сыры, колбасы, хлеб и напитки [15], то есть начали движение вверх по цепочке создания стоимости.

4. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИОННОЙ РОЛИ К(Ф)Х В АПК РЕГИОНА

Признавая двойственную роль фермеров в АПК региональная политика должна работать по двум направлениям одновременно: увеличивать поток инвестиций в сами К(Ф)Х и усиливать их влияние на привлекательность АПК в целом. Стратегия развития АПК до 2030 г. и Доктрина продовольственной безопасности ставят задачи роста производства и доходов сельского населения [17], [18], а национальные цели развития до 2036 г. включают повышение доли малого и среднего предпринимательства в экономике [19]. Фермерский сектор находится на пересечении всех этих целей. Предлагаемый механизм объединяет финансовый, организационный и информационный блоки (рис. 6).

Рис. 6. Механизм усиления инвестиционной роли К(Ф)Х в АПК региона
Источник: разработано автором

Таблица 6

Дифференциация мер поддержки К(Ф)Х по типам регионов

Тип региона (ИФС)	Регионы ЦФО	Ключевое ограничение	Приоритетные инструменты
I — фермерско-ориентированный (≥ 0,65)	Воронежская, Тамбовская, Орловская	Недостаток долгосрочного капитала при развитом фермерском слое; малый масштаб части хозяйств	Гранты на развитие и модернизацию; «длинный» кредит под залог урожая; гарантийный фонд; кооперация в переработке
II — смешанный (0,35–0,65)	Курская, Липецкая, Рязанская, Тульская	Слабая интеграция К(Ф)Х с крупными переработчиками	Контрактация с переработчиками; сбытовые кооперативы; адресные гранты
III — агрохолдинговый (< 0,35)	Брянская, Белгородская	Узкая фермерская база, зависимость от нескольких крупных собственников	Гранты; доступ к земле для начинающих фермеров; включение К(Ф)Х в цепочки поставок холдингов

Источник: разработано автором.

Грантовая поддержка распределяется по единым для всех регионов правилам. Конкретизация мер по типам регионов представлена в табл. 6.

Наиболее устойчивые аграрные системы строятся на сочетании разных форм хозяйствования, где крупные компании задают технологический уровень и обеспечивают выход на большие рынки, а фермеры удерживают территорию, обеспечивают гибкость и заполняют ниши, неинтересные холдингам.

Таким образом, крестьянские (фермерские) хозяйства способны активно выполнять в инвестиционном процессе двойственную роль - объекта инвестиций и фактора привлекательности АПК региона. Практическая значимость исследования состоит в том, что методика ИФС может быть встроена в систему мониторинга региональных программ развития АПК и использоваться для дифференциации мер поддержки. Перспективным направлением дальнейшей работы видится расширение выборки на все регионы ЦФО и проверка устойчивости результатов при альтернативных схемах взвешивания.

Список источников

1. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (10.10.2026)

2. Шарп У. Ф., Александер Г. Дж., Бэйли Дж. В. Инвестиции: пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 1028 с.

3. Гитман Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования: пер. с англ. - М.: Дело, 1997. - 1008 с.

4. Суровцева, Е. С. Оценка современного состояния и тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств Орловской области в условиях формирования инновационного сельского хозяйства / Е. С. Суровцева, Т. С. Кравченко // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16, № 4(463). – С. 622-636. – DOI 10.24891/ea.16.4.622. – EDN YMIQMR.

5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 608 с.

6. Myrdal G. Economic Theory and Under-Developed Regions. — London : Duckworth, 1957. — 168 p.

7. Чаянов А. В. Организация крестьянского хозяйства. — М. : Кооперативное издательство, 1925. — 215 с..

8. О крестьянском (фермерском) хозяйстве: Федеральный закон от 11.06.2003 № 74-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42662/ (10.10.2026)

9. О развитии сельского хозяйства: Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64917/ (10.10.2026)

10. Сельское хозяйство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. - М., 2023.

11. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. - Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy (10.10.2026)

12. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: стат. сб. / Росстат. - М., 2024.

13. Предварительные итоги сельскохозяйственной микропереписи 2021 года по сельскохозяйственным организациям и К(Ф)Х Орловской области [Электронный ресурс] // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Орловской области. - Режим доступа: URL: https://57.rosstat.gov.ru/ (10.10.2026)

14. . В Липецкой области 864 фермерских хозяйства произвели 10 % сельхозпродукции [Электронный ресурс] // Рамблер/личные финансы. - Режим доступа: URL: https://finance.rambler.ru/economics/56594229-v-lipetskoy-oblasti-864-fermerskih-hozyaystva-proizveli-10-selhozproduktsii/ (10.10.2026)

15. В Орловской области отметили основные достижения сельского хозяйства [Электронный ресурс] // Орелград. - 24.02.2025. - Режим доступа: URL: https://orelgrad.ru/2025/02/24/v-orlovskojj-oblasti-otmetili-osnovnye-dostizheniya-selskogo-khozyajjstva/ (10.10.2026)

16. Суровцева, Е. С. Потребительская кооперация как базис для экономического роста малых форм хозяйствования в АПК: опыт Орловской области / Е. С. Суровцева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12, № 4. – С. 168-177. – DOI 10.22394/2071-2367-2017-12-4-168-177. – EDN ZGVFXT.

17. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 08.09.2022 № 2567-р. - Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

18. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45106 (10.10.2026)

19. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50431 (10.10.2026)

УДК 332.3:338.43

ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО АПК

Щербаков Кирилл Андреевич
доктор философии (PhD), доцент
Московский университет «Синергия»

Аннотация: в главе рассматриваются организационно-экономические механизмы устойчивого сельскохозяйственного землепользования в системе развития регионального агропромышленного комплекса. Раскрывается экономическое содержание устойчивого использования земельных ресурсов, показана взаимосвязь земельной политики с эффективностью аграрного производства, продовольственной безопасностью и развитием сельских территорий. Особое внимание уделено государственным и рыночным инструментам регулирования земельных отношений, экономическому стимулированию землепользователей, планированию использования сельскохозяйственных земель и оценке их эффективности. Рассмотрены проблемы вовлечения неиспользуемых земель в хозяйственный оборот, необходимость учёта затрат на их освоение и различий в производственном потенциале отдельных территорий. Обоснована целесообразность дифференцированного применения мер земельной политики с учётом региональной специфики, состояния инфраструктуры и технологической обеспеченности сельскохозяйственных организаций. Сделан вывод о необходимости согласованного применения экономических, организационных и регулирующих инструментов, ориентированных на повышение текущей отдачи земельных ресурсов при сохранении их долгосрочного производственного потенциала.

Ключевые слова: сельскохозяйственное землепользование, земельные ресурсы, региональный АПК, устойчивое развитие, организационно-экономический механизм, рациональное землепользование, эффективность использования земель, земельная политика, неиспользуемые земли, государственное регулирование, сельские территории

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL LAND USE IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Shcherbakov Kirill Andreevic

Abstract: the chapter examines organizational and economic mechanisms of sustainable agricultural land use within the development of the regional agro-industrial complex. The economic content of sustainable land resource use is considered, and the relationship between land policy,

agricultural production efficiency, food security, and rural development is examined. Particular attention is paid to governmental and market-based instruments for regulating land relations, economic incentives for land users, agricultural land-use planning, and assessment of land-use efficiency. The chapter addresses the problem of bringing unused agricultural land back into economic circulation, including the need to assess development costs and differences in the productive potential of individual territories. The necessity of applying differentiated land policy measures with due regard to regional characteristics, infrastructure conditions, and the technological capacity of agricultural enterprises is substantiated. It is concluded that economic, organizational, and regulatory instruments should be applied in a coordinated manner in order to increase the current economic return from land resources while preserving their long-term productive potential.
Keywords: agricultural land use, land resources, regional agro-industrial complex, sustainable development, organizational and economic mechanism, rational land use, land-use efficiency, land policy, unused agricultural land, state regulation, rural areas

ВВЕДЕНИЕ

Земельные ресурсы остаются одной из базовых составляющих развития агропромышленного комплекса. Для сельского хозяйства земля одновременно выступает средством производства, пространственной основой размещения хозяйственной деятельности и объектом экономического регулирования. От того, насколько рационально организовано её использование, зависят не только производственные результаты отдельных сельскохозяйственных организаций, но и устойчивость аграрного сектора региона в целом.

Проблема эффективного землепользования сегодня выходит далеко за пределы вопросов сохранения плодородия или соблюдения установленного назначения земель. На практике она связана с доступностью земельных ресурсов для хозяйствующих субъектов, состоянием земельного рынка, уровнем вовлечения сельскохозяйственных угодий в оборот, экономическими стимулами собственников и арендаторов, качеством государственного управления. Существенное значение имеют и территориальные различия. Условия использования земель в регионах неодинаковы, поэтому единый набор регулирующих мер далеко не всегда даёт сопоставимый результат.

Особенно заметно это в отношении неиспользуемых сельскохозяйственных земель. Само наличие значительных площадей, формально пригодных для производства, ещё не означает возможности их быстрого возвращения в хозяйственный оборот. В каждом случае приходится учитывать состояние участка, сложившиеся права на землю, его расположение, доступ к инфраструктуре, предполагаемые затраты и ожидаемую экономическую отдачу. Поэтому проблема вовлечения земель в оборот имеет не только административный, но и выраженный экономический характер.

В этих условиях возрастает значение организационно-экономических механизмов регулирования землепользования. Их содержание включает государственные и рыночные инструменты, земельные платежи, меры поддержки сельскохозяйственных производителей, механизмы перераспределения земель, планирование их использования и оценку фактической эффективности. В отличие

от отдельных административных решений такой подход позволяет рассматривать землепользование как часть общей системы развития регионального АПК.

Важной особенностью этой системы является необходимость сочетания экономической результативности и устойчивости. Стремление получить максимальную отдачу от земель в краткосрочном периоде не всегда соответствует долгосрочным интересам территории. Избыточная нагрузка на земельные ресурсы, ухудшение их состояния либо использование без учёта природных и хозяйственных ограничений способны постепенно снижать производственный потенциал. С другой стороны, чрезмерно жёсткие ограничения могут сдерживать инвестиционную активность и препятствовать вовлечению земель в производство. Поиск приемлемого соотношения между этими задачами и составляет одну из ключевых проблем регулирования сельскохозяйственного землепользования.

Дополнительное значение приобретает региональный аспект. Аграрные территории различаются по структуре производства, качеству земель, уровню инфраструктурной обеспеченности, концентрации сельскохозяйственных предприятий и степени хозяйственного освоения. Следовательно, организационно-экономический механизм должен учитывать условия конкретного региона, а не ограничиваться набором универсальных мер. Именно такая дифференциация позволяет связать земельную политику с задачами развития регионального агропромышленного комплекса.

В современных исследованиях всё больше внимания уделяется инструментам устойчивого планирования землепользования, оценке эффективности использования сельскохозяйственных земель, развитию государственных и рыночных механизмов их вовлечения в оборот, а также совершенствованию экономических методов регулирования. Представленные в научной литературе подходы показывают, что устойчивость землепользования формируется под воздействием сразу нескольких групп факторов: экономических, правовых, организационных, природных и территориальных. В более поздних работах акцент заметно смещается в сторону практических инструментов управления, оценки региональной эффективности и поиска механизмов возврата неиспользуемых земель в хозяйственный оборот.

Цель настоящей главы заключается в раскрытии содержания организационно-экономических механизмов устойчивого сельскохозяйственного землепользования и определении направлений их совершенствования в системе развития регионального агропромышленного комплекса. Основное внимание далее будет уделено экономическому содержанию устойчивого землепользования, инструментам его регулирования и возможностям повышения эффективности использования сельскохозяйственных земель на региональном уровне.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ

Устойчивое сельскохозяйственное землепользование нельзя рассматривать только как рациональное использование земель в их традиционном понимании.

В современных условиях эта категория включает одновременно производственную, экономическую, организационную и экологическую составляющие. Земельный участок должен не просто использоваться по назначению, но и обеспечивать приемлемую хозяйственную отдачу без такого ухудшения своего состояния, которое в дальнейшем способно ограничить возможности сельскохозяйственного производства.

Для аграрного сектора подобный подход имеет принципиальное значение. Земля здесь является не обычным имущественным активом, а основным средством производства. Её качественные характеристики непосредственно влияют на производственные результаты, однако экономическая отдача формируется под воздействием гораздо более широкого круга факторов. Значение имеют местоположение участка, его конфигурация, доступность инфраструктуры, условия аренды или собственности, уровень затрат на вовлечение в обработку и возможности дальнейшего хозяйственного использования.

Именно поэтому устойчивость землепользования следует связывать не с одним отдельным показателем, а с определённым балансом интересов и результатов. Сельскохозяйственный производитель заинтересован в получении экономической отдачи, регион — в сохранении производственного потенциала и развитии аграрного сектора, государство — в обеспечении продовольственной безопасности и сохранении земельных ресурсов. Между этими интересами нет автоматического совпадения, поэтому требуется система регулирования, способная согласовывать их на достаточно длительном горизонте.

В работе А. А. Дубовицкого и Э. А. Климентовой проблема рационального землепользования рассматривается через эколого-экономический механизм [1, с. 51–58]. Уже сама такая постановка вопроса показывает, что экономические и экологические задачи в сфере использования сельскохозяйственных земель тесно связаны. Игнорирование одной из сторон обычно отражается на другой: чрезмерная ориентация на краткосрочный производственный результат способна привести к ухудшению состояния земель, тогда как отсутствие экономических стимулов ограничивает заинтересованность землепользователей в проведении мероприятий по сохранению их качества.

Для регионального АПК это особенно существенно. Устойчивость аграрного производства зависит не только от объёмов финансирования, технической оснащённости или конъюнктуры рынка. Состояние земельной базы остаётся фундаментальным условием самого существования сельскохозяйственного производства. Если качество угодий снижается или значительная их часть постепенно выводится из активного использования, возможности дальнейшего роста аграрного сектора объективно сокращаются.

Экономический механизм рационального использования земель рассматривается Ю. А. Цыпкиным и соавторами уже в более широком контексте устойчивого развития территорий [2, с. 212–216]. Такой подход представляется важным для региональной экономики, поскольку последствия земельных решений выходят далеко за пределы конкретного предприятия. Состояние сельско-

хозяйственного землепользования связано с занятостью населения, загрузкой инфраструктуры, деятельностью перерабатывающих предприятий и сохранением хозяйственной активности сельских территорий.

Поэтому землепользование фактически оказывается встроенным в систему регионального развития. Сокращение производственного использования земель в отдельных муниципальных образованиях способно сопровождаться снижением спроса на рабочую силу, уменьшением объёмов локального производства, сокращением налоговой базы и постепенным ослаблением хозяйственных связей. Обратный процесс, при котором земельные ресурсы используются стабильно и экономически оправданно, формирует более прочную основу для функционирования аграрного сектора.

Устойчивость в данном случае не означает неизменность структуры землепользования. Напротив, она предполагает возможность её адаптации к меняющимся экономическим условиям. Могут изменяться специализация хозяйств, технологии производства, спрос на сельскохозяйственную продукцию, структура собственности и размеры землепользований. Важно, чтобы такие изменения не приводили к потере производственного потенциала территории и не создавали долгосрочных ограничений для дальнейшего использования земель.

Отдельной составляющей устойчивого землепользования является продовольственная безопасность. П. С. Савельев и В. В. Засядь-Волк прямо связывают рациональное использование сельскохозяйственных земель с обеспечением продовольственной безопасности региона и страны [3, с. 27–32]. Такая связь вполне закономерна: производство продовольствия в конечном счёте опирается на земельную ресурсную базу, а её состояние определяет потенциальные возможности аграрного сектора.

При этом продовольственная безопасность зависит не только от наличия земель, но и от фактической возможности их использования. Земельный ресурс может существовать формально, однако оставаться вне хозяйственного оборота, использоваться недостаточно интенсивно либо быть ограниченным инфраструктурными и организационными проблемами. В результате потенциальный объём сельскохозяйственного производства оказывается выше фактического.

Именно здесь проявляется различие между количественной обеспеченностью землёй и эффективностью землепользования. Значительная площадь сельскохозяйственных угодий сама по себе не является гарантией устойчивого развития АПК. Для экономики важнее то, какая доля этих земель реально используется, насколько рационально организовано производство и какова отдача от вовлечённых ресурсов.

Необходимо учитывать и институциональные условия. Земельные отношения регулируются одновременно правовыми нормами, рыночными механизмами и административными решениями. Государственное участие в этой сфере сохраняет большое значение, поскольку земля относится к ресурсам, использование которых имеет долгосрочные последствия для территории. Зарубежная практика государственного регулирования земельных отношений, рассматрива-

емая И. В. Чуксиным, показывает саму востребованность такого участия и возможность различных моделей воздействия на землепользование [4, с. 421–428].

Однако государственное регулирование не должно подменять экономическую заинтересованность землепользователя. Если использование земли не обеспечивает приемлемого результата или требует расходов, которые хозяйствующий субъект объективно не способен окупить, административные требования сами по себе редко дают устойчивый эффект. Поэтому важным становится сочетание регулирующих мер с экономическими стимулами.

Отсюда возникает необходимость устойчивого планирования сельскохозяйственного землепользования. И. В. Чуксин и А. А. Рассказова рассматривают соответствующие инструменты как самостоятельное направление организации использования сельскохозяйственных земель [5, с. 28–39]. Для регионального уровня планирование особенно важно, поскольку позволяет соотнести текущие решения с долгосрочными задачами развития территории.

Планирование в данном случае не следует понимать, как попытку заранее жёстко определить все параметры использования земель. Экономическая среда слишком изменчива для такой модели. Скорее речь идёт об определении допустимых и приоритетных направлений использования земельного потенциала, выявлении территорий, требующих дополнительной поддержки, и предотвращении решений, последствия которых в дальнейшем будет сложно или слишком дорого исправить.

Особое значение имеет временной горизонт оценки. Земля отличается от многих других экономических ресурсов тем, что последствия её неправильного использования могут сохраняться длительное время. Краткосрочный производственный выигрыш не обязательно означает экономическую эффективность в более продолжительной перспективе. Если рост текущей отдачи сопровождается ухудшением свойств земель или увеличением затрат на их последующее восстановление, итоговый результат может оказаться отрицательным.

По этой причине устойчивое землепользование предполагает оценку не только текущей доходности, но и способности земель сохранять свою хозяйственную ценность. Для собственника или арендатора это означает необходимость учитывать будущие издержки, для органов управления — оценивать последствия земельной политики за пределами одного бюджетного или производственного периода.

Вместе с тем нельзя сводить понятие устойчивости исключительно к сохранению земли. Для регионального АПК принципиально важно, чтобы земельные ресурсы реально участвовали в производственном процессе. Длительное неиспользование пригодных угодий также трудно признать устойчивой моделью, особенно если регион располагает действующими сельскохозяйственными предприятиями и существует хозяйственный спрос на земельные ресурсы.

Таким образом, между сохранением земель и их экономическим использованием должен существовать определённый баланс. Земля должна обеспечи-

вать производственную отдачу, однако эта отдача не должна достигаться за счёт разрушения самого ресурса. В то же время требования к сохранению земель не должны превращаться в систему ограничений, делающую сельскохозяйственную деятельность экономически бессмысленной.

С позиции регионального управления устойчивое землепользование можно рассматривать как такое состояние системы земельных отношений, при котором сельскохозяйственные земли сохраняют свою производственную функцию, используются с экономически приемлемой отдачей и остаются доступными для дальнейшего хозяйственного использования. Эта характеристика объединяет сразу несколько элементов: состояние земель, фактическую степень их использования, экономические результаты, институциональные условия и качество управления.

Именно поэтому формирование устойчивого сельскохозяйственного землепользования требует не одного инструмента, а целой системы взаимосвязанных мер. В неё входят экономическое стимулирование, земельные платежи, государственная поддержка, регулирование оборота земель, планирование, мониторинг и оценка эффективности их использования. Содержание этих инструментов различается, но их общая задача заключается в создании таких условий, при которых рациональное использование земли оказывается выгодным для самого хозяйствующего субъекта и одновременно соответствует долгосрочным интересам региона.

Такое понимание позволяет перейти от общей характеристики устойчивого землепользования к анализу конкретных организационно-экономических инструментов. Именно от их сочетания, последовательности применения и адаптации к региональным условиям во многом зависит, сможет ли земельный потенциал выполнять роль устойчивой ресурсной основы развития агропромышленного комплекса.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОМ АПК

Устойчивость сельскохозяйственного землепользования во многом зависит от того, насколько согласованно применяются экономические, правовые и организационные инструменты. Сам по себе контроль за использованием земель не способен обеспечить необходимый результат, если у хозяйствующего субъекта отсутствует экономическая заинтересованность в обработке участка или его дальнейшее использование связано с чрезмерными затратами. Поэтому регулирование землепользования должно учитывать не только требования законодательства, но и реальные условия ведения сельскохозяйственного производства.

Одним из ключевых вопросов остаётся доступ сельскохозяйственных производителей к земельным ресурсам. В. В. Алакоз показывает, что земельные отношения в аграрной сфере связаны одновременно с государственным регулированием, арендой, оборотом земель и возможностями их хозяйственного использования [6, с. 70–81]. Для регионального АПК это означает необходимость

поддерживать такую систему распределения земель, при которой ресурс не просто закреплён за собственником, а действительно вовлечён в производство.

Особое значение имеет соотношение частных интересов собственника и публичных интересов территории. Собственник земли вправе самостоятельно принимать решения в пределах установленного правового режима, однако длительное неиспользование сельскохозяйственных угодий затрагивает уже не только его интересы. Регион теряет часть производственного потенциала, сокращаются возможности расширения аграрного производства, ухудшается состояние отдельных участков. Именно поэтому земельная политика не может строиться исключительно на принципе невмешательства.

В более поздней работе В. В. Алакоз рассматривает систему регулирования земельных отношений уже как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих управление использованием сельскохозяйственных земель, инструменты земельного рынка и экономические методы воздействия [7, с. 478–486]. Подобный подход представляется наиболее продуктивным, поскольку позволяет уйти от разрозненных мер и перейти к системному регулированию.

Экономические инструменты в этой системе выполняют стимулирующую функцию. К ним относятся земельные платежи, арендная политика, меры государственной поддержки, отдельные налоговые механизмы и иные формы воздействия на поведение собственников и землепользователей. Их задача заключается не только в формировании доходов бюджета, но и в создании условий, при которых рациональное использование земли становится экономически предпочтительным.

При этом эффективность таких инструментов во многом определяется региональными условиями. Одинаковая налоговая или арендная нагрузка может по-разному воздействовать на хозяйства, работающие в территориях с различной продуктивностью земель, транспортной доступностью и инфраструктурой. Поэтому унифицированные решения не всегда дают ожидаемый результат. Там, где стоимость освоения земли высока, чрезмерная нагрузка способна, напротив, снизить заинтересованность в её использовании.

По этой причине экономическое регулирование необходимо сочетать с предварительной оценкой состояния и хозяйственной привлекательности земель. И. В. Чуксин предлагает использовать таксонометрическое ранжирование для оценки состояния и использования сельскохозяйственных земель аграрных регионов [8, с. 71–90]. Практическая ценность такого подхода заключается в возможности сравнивать территории по совокупности показателей и выявлять участки или муниципальные образования, где проблемы землепользования имеют наиболее выраженный характер.

Для регионального управления подобная оценка позволяет точнее определять приоритеты. Одни территории нуждаются прежде всего в экономическом стимулировании, другие — в улучшении инфраструктуры, третьи — в изменении структуры землепользования. Универсальный набор мер в этих условиях неизбежно будет менее результативным, чем дифференцированная политика.

Важное место занимают и конкретные экономические методы регулирования использования сельскохозяйственных земель. И. В. Чуксин, А. А. Рассказова, С. Г. Кузнецова и А. З. Гасанов рассматривают практические инструменты реализации таких методов [9, с. 486–498]. Их применение позволяет связать административные задачи государства с экономическими интересами хозяйствующих субъектов.

На практике наиболее устойчивый результат достигается там, где стимулирующие и ограничительные меры дополняют друг друга. Только санкции за неиспользование земель редко создают долгосрочный эффект, если отсутствуют условия для их хозяйственного освоения. В то же время одни меры поддержки не гарантируют рационального использования ресурса. Поэтому система регулирования должна одновременно учитывать ответственность собственников, доступность финансирования, состояние инфраструктуры и экономическую отдачу от использования земли.

Отдельной проблемой остаётся вовлечение в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель. Н. В. Комов и соавторы рассматривают государственные и рыночные механизмы такого вовлечения как взаимодополняющие элементы [10, с. 88–102]. Это особенно важно для регионов, где имеется значительный резерв земель, но их возврат в производство требует дополнительных затрат.

Государственный механизм способен обеспечить правовое и организационное сопровождение, выявление неиспользуемых участков, формирование программ их освоения и поддержку хозяйствующих субъектов. Рыночный механизм, в свою очередь, позволяет перераспределять земельные ресурсы в пользу тех пользователей, которые готовы и способны обеспечить их производительное использование. При их изолированном применении эффект будет ограниченным.

Для регионального АПК наиболее целесообразной представляется модель, при которой органы управления не стремятся самостоятельно определять все параметры землепользования, а создают условия для эффективного перераспределения ресурса. Это предполагает наличие достоверной информации о земле, понятных процедур предоставления и изъятия участков, экономических стимулов и механизмов поддержки.

Следовательно, организационно-экономическое регулирование устойчивого землепользования должно строиться на сочетании нескольких направлений. К ним относятся оценка состояния земель, дифференцированное применение экономических мер, поддержка хозяйственного освоения, регулирование оборота и обеспечение доступности земельных ресурсов для эффективных пользователей.

Для региональной экономики принципиально важно, чтобы такая система была ориентирована не на формальное выполнение отдельных показателей, а на конечный результат. Им должно становиться более полное использование земельного потенциала, снижение доли неиспользуемых угодий и укрепление ресурсной базы агропромышленного комплекса.

Именно поэтому дальнейшее совершенствование механизма землепользования должно быть связано не с расширением числа регулирующих инструментов как таковых, а с повышением согласованности их применения и адаптацией к условиям конкретного региона.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ЗЕМЕЛЬ

Совершенствование землепользования в региональном АПК должно быть связано не столько с увеличением числа регулирующих мер, сколько с более точным пониманием того, какие из них действительно влияют на хозяйственный результат. Для одного региона основным резервом может быть вовлечение неиспользуемых земель, для другого — повышение отдачи уже освоенных угодий, для третьего — изменение экономических условий их использования. Поэтому эффективность земельной политики во многом определяется тем, насколько она учитывает особенности конкретной территории.

На региональном уровне оценка использования сельскохозяйственных земель должна опираться на совокупность показателей. Бунчиков О. Н., Джуха В. М. и Ежов М. М. рассматривают эффективность использования земель именно в связи с анализом деятельности и стратегией развития региона [11, с. 192–203]. Такой подход позволяет уйти от оценки только по площади обрабатываемых угодий. Более важным становится вопрос о том, какой результат приносит имеющийся земельный ресурс, и насколько сложившаяся система землепользования соответствует возможностям территории.

Одним из направлений дальнейшего развития может стать более тесная связь экономической оценки земли с решениями о её хозяйственном использовании. Земельный участок обладает различной производственной ценностью в зависимости от качества почв, местоположения, транспортной доступности и других условий. Следовательно, затраты на освоение и ожидаемый результат также будут различаться.

В этом отношении интерес представляет работа Т. Ю. Борисовой и Ю. А. Борисова, посвящённая расчёту дифференциальной ренты при вводе неиспользуемых сельскохозяйственных земель в оборот [12, с. 72–81]. Использование рентного подхода позволяет точнее оценивать экономические различия между земельными участками и принимать более обоснованные решения относительно их освоения. Не каждая свободная или неиспользуемая территория обладает одинаковой хозяйственной ценностью, и это обстоятельство необходимо учитывать ещё до начала вложений.

Особенно важно такое различие для земель, длительное время находившихся вне сельскохозяйственного производства. Их возвращение в оборот может потребовать расчистки, восстановления плодородия, мелиоративных работ и создания доступа к инфраструктуре. Если эти затраты не сопоставлять с потенциальной отдачей участка, сама задача вовлечения земель рискует превра-

титься в формальное достижение количественных показателей.

Региональная практика показывает, что проблема неиспользуемых земель сохраняет актуальность. Провалова Е. В. с соавторами анализируют её на материалах Ульяновской области [13, с. 240–248]. Ценность подобных исследований заключается в возможности увидеть не абстрактную земельную проблему, а её конкретное территориальное проявление. Площадь неиспользуемых угодий, причины их выбытия из хозяйственного оборота и возможности дальнейшего освоения заметно различаются даже между регионами со сходной аграрной специализацией.

Поэтому одним из приоритетов должно стать разделение неиспользуемых земель по перспективности их вовлечения в производство. Наиболее привлекательные участки, не требующие значительных восстановительных затрат и расположенные вблизи действующих хозяйств, логично вовлекать в первую очередь. Земли, для освоения которых необходимы существенные инвестиции, требуют отдельного экономического обоснования. Такой порядок позволяет рациональнее распределять ресурсы государственной поддержки и снижать риск неэффективных расходов.

Важным условием устойчивости остаётся и технологическая обеспеченность землепользования. Сямина Е. И. связывает рациональное использование земель с проблемами импортозамещения технологий, продовольственной безопасности и развития сельских территорий [14, с. 231–248]. Для современного АПК эта взаимосвязь приобретает практический характер. Эффективность использования земли зависит от доступности техники, средств мелиорации, цифровых решений, технологий обработки почвы и других элементов производственной базы.

Поэтому земельная политика не должна существовать отдельно от технологической и инвестиционной политики в аграрном секторе. Даже хорошо организованное землепользование не обеспечит необходимой отдачи, если предприятие не располагает ресурсами для полноценного освоения участка. С другой стороны, технологическое развитие хозяйства ограничено, если структура земель неудобна для современной техники или значительная часть угодий остаётся вне производственного оборота.

Отсюда следует необходимость более тесного согласования инструментов поддержки АПК с состоянием земельной базы. При распределении мер государственной поддержки целесообразно учитывать не только объёмы производства или размер предприятия, но и характер использования земель, наличие резервов для расширения и состояние вовлекаемых участков. Такой подход способен сделать поддержку более адресной.

Определённый интерес для совершенствования отечественной практики представляет зарубежный опыт. Chen K. и соавторы рассматривают влияние консолидации земель на трансформацию сельского развития [15, p. 417–438]. В данном случае изменение структуры землепользования оценивается уже не как отдельная техническая процедура, а как фактор более широких изменений в сельской экономике.

Похожая логика прослеживается и в исследовании Chen B. с соавторами, где комплексная консолидация земель рассматривается как элемент стратегии сельского развития [16]. Для российской практики важен не сам зарубежный механизм в его исходном виде, а идея комплексного подхода: изменения в структуре землепользования должны быть связаны с инфраструктурой, инвестициями и долгосрочными задачами развития сельской территории.

Прямое перенесение зарубежных моделей в российские условия, разумеется, ограничено различиями в правовом регулировании, структуре собственности и системе управления. Однако отдельные принципы могут быть полезны. Прежде всего это оценка земельных преобразований не только по их непосредственному результату, но и по тому, как они влияют на хозяйственную активность территории.

В целом повышение эффективности и устойчивости сельскохозяйственного землепользования требует сочетания нескольких направлений. Необходимо совершенствовать экономическую оценку земель, дифференцировать меры регулирования по регионам, стимулировать вовлечение перспективных участков в оборот и увязывать земельную политику с технологическим развитием АПК. При этом основной критерий должен оставаться достаточно простым: земельный ресурс должен реально работать на развитие производства, но его использование не должно снижать возможности дальнейшего хозяйственного освоения территории.

Именно такой баланс между текущей экономической отдачей и сохранением долгосрочного потенциала позволяет говорить об устойчивом землепользовании не как о декларативной цели, а как о практическом элементе региональной аграрной политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Устойчивое сельскохозяйственное землепользование представляет собой не отдельное направление земельной политики, а один из базовых элементов развития регионального агропромышленного комплекса. Его результативность определяется не только состоянием земель, но и тем, насколько экономически оправданно они используются, насколько доступны для сельскохозяйственных производителей и какие условия создаются для сохранения их производственного потенциала.

Проведённый анализ показывает, что устойчивость землепользования формируется под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов. Существенную роль играют экономические стимулы, характер государственного регулирования, организация земельного оборота, условия предоставления и использования участков, качество планирования и степень учёта региональных различий. Изолированное применение отдельных инструментов даёт ограниченный эффект. Более результативной является система, в которой административные меры дополняются экономическим стимулированием и учитывают реальные возможности хозяйственного освоения территории.

Особого внимания требует проблема неиспользуемых сельскохозяйственных земель. Само наличие такого ресурса ещё не означает, что его возвращение в производство будет экономически оправданным. Необходима предварительная оценка состояния участка, затрат на его освоение, инфраструктурной обеспеченности и ожидаемой отдачи. Это позволяет перейти от формального увеличения площади вовлечённых земель к более рациональному использованию финансовых и земельных ресурсов региона.

Не менее важным остаётся повышение эффективности уже используемых угодий. Для этого требуется учитывать не только производственные показатели, но и стоимость использования земли, величину рентного эффекта, технологическое состояние хозяйств и возможности дальнейшего развития. В результате земельная политика должна быть теснее связана с инвестиционной, технологической и аграрной политикой региона.

Региональный подход имеет здесь принципиальное значение. Унифицированные механизмы не способны одинаково эффективно работать в территориях, различающихся по качеству земель, структуре сельского хозяйства и уровню инфраструктурного развития. Поэтому одной из ключевых задач становится дифференциация мер регулирования с учётом конкретных условий использования земель.

В целом организационно-экономический механизм устойчивого землепользования должен быть ориентирован не на расширение числа регулирующих мер, а на повышение согласованности уже существующих инструментов. Земельные платежи, государственная поддержка, рыночные механизмы перераспределения участков, планирование и оценка эффективности должны работать как элементы единой системы.

Такой подход позволяет рассматривать сельскохозяйственные земли не только как природный ресурс, но и как важную составляющую экономического потенциала региона. Их рациональное использование создаёт основу для устойчивого функционирования агропромышленного комплекса, поддержания продовольственной безопасности и сохранения долгосрочных возможностей развития сельских территорий.

Список источников

1. Дубовицкий А. А., Климентова Э. А. Эколого-экономический механизм рационального землепользования в сельском хозяйстве // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2022. Т. 97. № 3. С. 51–58. DOI: 10.31442/0235-2494-2022-0-3-51-58. EDN: PEEGGK.

2. Цыпкин Ю. А., Камаев Р. А., Орлов С. В., Бугаев А. В., Чуксин И. В. Экономический механизм рационального использования земель как основа для устойчивого развития территорий страны // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. Т. 66. № 3 (393). С. 212–216. DOI: 10.55186/25876740_2023_66_3_212. EDN: GLPXIN.

3. Савельев П. С., Засядь-Волк В. В. Рациональное использование земель сельскохозяйственного назначения как основа обеспечения продовольственной безопасности региона и страны // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2023. Т. 18. № 1 (216). С. 27–32. DOI: 10.33920/sel-04-2301-04. EDN: FHWFCY.

4. Чуксин И. В. Практика государственного регулирования земельных отношений за рубежом // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2024. Т. 19. № 7 (234). С. 421–428. DOI: 10.33920/sel-4-2407-05. EDN: TVCWDA.

5. Чуксин И. В., Рассказова А. А. Инструменты устойчивого планирования сельскохозяйственного землепользования // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2024. № 4. С. 28–39. DOI: 10.55186/2658-3569-2024-4-28-39. EDN: ZYCLSZ.

6. Алакоз В. В. Доступ к землям сельскохозяйственного назначения — природному ресурсу, используемому в качестве средства производства в сельском хозяйстве и являющемуся основой жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2025. Т. 20. № 2 (241). С. 70–81. DOI: 10.33920/sel-04-2502-01. EDN: OTAQPR.

7. Алакоз В. В. О системе регулирования земельных отношений в сфере сельскохозяйственного землепользования и управления использованием сельскохозяйственных земель // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2025. Т. 20. № 8 (247). С. 478–486. DOI: 10.33920/sel-04-2508-01. EDN: FQBDUM.

8. Чуксин И. В. Оценка состояния и использования земель сельскохозяйственного назначения аграрных регионов на основе таксонометрического ранжирования (на примере Липецкой области) // Международный агрокультурный журнал. 2025. № 1. С. 71–90. DOI: 10.55186/25880209_2025_9_1_5. EDN: RIDUWD.

9. Чуксин И. В., Рассказова А. А., Кузнецова С. Г., Гасанов А. З. Конкретные инструменты реализации экономических методов управления и регулирования использования земель сельскохозяйственного назначения // International Agricultural Journal. 2025. № 2. С. 486–498. DOI: 10.55186/25880209_2025_9_2_7. EDN: TSKPUO.

10. Комов Н. В., Лавров Д. А., Подболотова Л. П., Петров А. С. Государственные и рыночные механизмы вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и их комплексное использование // Russian Journal of Management. 2025. Т. 13. № 10. С. 88–102. DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-10-88-102. EDN: DSEANY.

11. Бунчиков О. Н., Джуха В. М., Ежов М. М. Эффективность использования сельскохозяйственных земель на уровне региона: анализ деятельности и стратегия развития // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 7. С. 192–203. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_7_187. EDN: OGTIGM.

12. Борисова Т. Ю., Борисов Ю. А. Методика расчета дифференциальной ренты при условии ввода неиспользуемых сельскохозяйственных земель в оборот // Вестник НГИЭИ. 2025. № 6 (169). С. 72–81. DOI: 10.24412/2227-9407-2025-6-72-81. EDN: QPKAPF.

13. Провалова Е. В., Ерофеев С. Е., Хвостов Н. В., Ермошкин Ю. В., Мударисов Ф. А. Анализ неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения в Ульяновской области // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 4. С. 240–248. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_4_107. EDN: IDMSEN.

14. Сямина Е. И. Рациональное землепользование в условиях импортозамещения технологий: влияние на продовольственную безопасность и развитие сельских территорий // Московский экономический журнал. 2026. Т. 11. № 5. С. 231–248. DOI: 10.55186/2413046X_2026_11_5_73. EDN: UFNWQV.

15. Chen K., Chen Y., Long H., Li N. How does land consolidation affect rural development transformation? // Journal of Geographical Sciences. 2024. Vol. 34. No. 3. P. 417–438. DOI: 10.1007/s11442-024-2211-5. EDN: RBXXCK.

16. Chen B., Huang Z., He W., Wang M. Comprehensive Land Consolidation as a Development Strategy for Rural Revitalization: The Political Ecology Mechanisms and Benefits of the Pastoral Complex // Land. 2024. Vol. 13. No. 6. Article 897. DOI: 10.3390/land13060897. EDN: JLLWGR.

References

1. Dubovitsky A. A., Klimentova E. A. Ecological and economic mechanism of rational land use in agriculture. Economics of Agricultural and Processing Enterprises. 2022. Vol. 97. No. 3. Pp. 51–58. DOI: 10.31442/0235-2494-2022-0-3-51-58. EDN: PEEGGK. (In Russ.).

2. Tsypkin Yu. A., Kamaev R. A., Orlov S. V., Bugaev A. V., Chuksin I. V. Economic mechanism of rational land use as a basis for sustainable development of the country's territories. International Agricultural Journal. 2023. Vol. 66. No. 3 (393). Pp. 212–216. DOI: 10.55186/25876740_2023_66_3_212. EDN: GLPXIN.

3. Savelyev P. S., Zasyad-Volk V. V. Rational use of agricultural land as a basis for ensuring food security of the region and the country. Land Management, Cadastre and Land Monitoring. 2023. Vol. 18. No. 1 (216). Pp. 27–32. DOI: 10.33920/sel-04-2301-04. EDN: FHWFCY. (In Russ.).

4. Chuksin I. V. Practice of state regulation of land relations abroad. Land Management, Cadastre and Land Monitoring. 2024. Vol. 19. No. 7 (234). Pp. 421–428. DOI: 10.33920/sel-4-2407-05. EDN: TVCWDA. (In Russ.).

5. Chuksin I. V., Rasskazova A. A. Instruments for sustainable agricultural land-use planning. International Journal of Applied Sciences and Technologies "Integral". 2024. No. 4. Pp. 28–39. DOI: 10.55186/2658-3569-2024-4-28-39. EDN: ZYCLSZ. (In Russ.).

6. Alakoz V. V. Access to agricultural land as a natural resource used as a means of production in agriculture and forming the basis of life and activities of

peoples residing in the respective territory. Land Management, Cadastre and Land Monitoring. 2025. Vol. 20. No. 2 (241). Pp. 70–81. DOI: 10.33920/sel-04-2502-01. EDN: OTAQPR. (In Russ.).

7. Alakoz V. V. On the system of regulation of land relations in the field of agricultural land use and management of agricultural land utilization. Land Management, Cadastre and Land Monitoring. 2025. Vol. 20. No. 8 (247). Pp. 478–486. DOI: 10.33920/sel-04-2508-01. EDN: FQBDUM. (In Russ.).

8. Chuksin I. V. Assessment of the condition and use of agricultural land in agrarian regions based on taxonomic ranking: the case of the Lipetsk Region. International Agrocultural Journal. 2025. No. 1. Pp. 71–90. DOI: 10.55186/25880209_2025_9_1_5. EDN: RIDUWD. (In Russ.).

9. Chuksin I. V., Rasskazova A. A., Kuznetsova S. G., Gasanov A. Z. Specific instruments for implementing economic methods of management and regulation of agricultural land use. International Agricultural Journal. 2025. No. 2. Pp. 486–498. DOI: 10.55186/25880209_2025_9_2_7. EDN: TSKPUO. (In Russ.).

10. Komov N. V., Lavrov D. A., Podbolotova L. P., Petrov A. S. State and market mechanisms for involving agricultural land in economic circulation and its integrated use. Russian Journal of Management. 2025. Vol. 13. No. 10. Pp. 88–102. DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-10-88-102. EDN: DSEANY. (In Russ.).

11. Bunchikov O. N., Dzhukha V. M., Ezhov M. M. Efficiency of agricultural land use at the regional level: performance analysis and development strategy. Moscow Economic Journal. 2025. Vol. 10. No. 7. Pp. 192–203. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_7_187. EDN: OGTIGM. (In Russ.).

12. Borisova T. Yu., Borisov Yu. A. Methodology for calculating differential rent when unused agricultural land is brought into economic circulation. Bulletin of NGIEI. 2025. No. 6 (169). Pp. 72–81. DOI: 10.24412/2227-9407-2025-6-72-81. EDN: QPKAPF. (In Russ.).

13. Provalova E. V., Erofeev S. E., Khvostov N. V., Ermoshkin Yu. V., Mudarisov F. A. Analysis of unused agricultural land in the Ulyanovsk Region. Moscow Economic Journal. 2025. Vol. 10. No. 4. Pp. 240–248. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_4_107. EDN: IDMSEN. (In Russ.).

14. Syamina E. I. Rational land use under conditions of technology import substitution: impact on food security and rural development. Moscow Economic Journal. 2026. Vol. 11. No. 5. Pp. 231–248. DOI: 10.55186/2413046X_2026_11_5_73. EDN: UFNWQV. (In Russ.).

15. Chen K., Chen Y., Long H., Li N. How does land consolidation affect rural development transformation? Journal of Geographical Sciences. 2024. Vol. 34. No. 3. Pp. 417–438. DOI: 10.1007/s11442-024-2211-5. EDN: RBXXCK.

16. Chen B., Huang Z., He W., Wang M. Comprehensive Land Consolidation as a Development Strategy for Rural Revitalization: The Political Ecology Mechanisms and Benefits of the Pastoral Complex. Land. 2024. Vol. 13. No. 6. Article 897. DOI: 10.3390/land13060897. EDN: JLLWGR.

УДК 332.37:338.43(470.323)

ГЛАВА 9. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕГИОНА

Щербаков Кирилл Андреевич
доктор философии (PhD), доцент
Московский университет «Синергия»

Аннотация: в главе монографии исследуются особенности применения территориальных программ в системе экономического регулирования сельскохозяйственного землепользования. Рассмотрена взаимосвязь программно-целевого управления, землеустроительного обеспечения и рационального использования земельных ресурсов. Выявлены основные проблемы реализации территориальных программ в агропромышленном комплексе Курской области, связанные с различиями в условиях хозяйственной деятельности муниципальных образований, инвестиционными ограничениями и недостаточным учётом пространственных характеристик землепользования. Предложены направления совершенствования экономического регулирования, предусматривающие дифференциацию государственной поддержки, использование кадастровой информации и включение землеустроительных показателей в систему оценки программных мероприятий. Полученные результаты могут применяться при разработке и корректировке региональных программ развития агропромышленного комплекса.
Ключевые слова: территориальные программы, экономическое регулирование, агропромышленный комплекс, землеустройство, сельскохозяйственное землепользование, земельные ресурсы, программно-целевое управление, Курская область

TERRITORIAL PROGRAMS AS A TOOL FOR IMPROVING ECONOMIC REGULATION OF LAND USE IN THE REGIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Shcherbakov Kirill Andreevic

Abstract: the chapter examines the role of territorial programs in the economic regulation of agricultural land use. Particular attention is paid to the relationship between program-based management, land management activities, and the sustainable use of land resources. The main challenges associated with the implementation of territorial programs in the agro-industrial complex of the Kursk Region are identified, including differences in municipal economic conditions, investment constraints, and insufficient consideration of spatial land-use characteristics. The study proposes improvements to economic regulation through differentiated government support, the use

of cadastral information, and the incorporation of land management indicators into program performance assessment. The findings may be applied to the development and adjustment of regional agro-industrial development programs.
Keywords: territorial programs, economic regulation, agro-industrial complex, land management, agricultural land use, land resources, program-based management, Kursk Region

ВВЕДЕНИЕ

Земельные ресурсы занимают особое место в системе функционирования агропромышленного комплекса, поскольку определяют не только производственные возможности сельскохозяйственных организаций, но и перспективы социально-экономического развития сельских территорий. Эффективность их использования во многом зависит от согласованности экономических, организационных и землеустроительных решений, принимаемых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. При этом существующие механизмы государственного регулирования не всегда позволяют учитывать территориальные особенности сельскохозяйственного производства, различия в обеспеченности земельными ресурсами и состояние инфраструктуры отдельных муниципальных образований.

Одним из инструментов согласования отраслевых и территориальных интересов выступают государственные и муниципальные программы развития. Их применение позволяет объединять бюджетное финансирование, инвестиционные мероприятия и меры организационной поддержки для решения конкретных задач аграрного сектора. Однако наличие программных документов само по себе не гарантирует рационального использования сельскохозяйственных земель. Существенное значение имеют обоснованность устанавливаемых показателей, качество информационного обеспечения, распределение финансовых ресурсов и возможность оценки фактических результатов принимаемых решений. Проблемы реализации программно-целевого подхода в развитии сельских территорий неоднократно рассматривались в отечественных исследованиях [1, с. 555–585; 2, с. 39–58].

Особую актуальность рассматриваемые вопросы приобретают для регионов с развитым агропромышленным комплексом, к числу которых относится Курская область. Значительный сельскохозяйственный потенциал региона сочетается с необходимостью совершенствования территориальной организации производства, поддержания плодородия почв, повышения эффективности использования земельных ресурсов и обеспечения устойчивости сельских территорий. Дополнительное влияние на развитие аграрного сектора оказывают инвестиционные ограничения, состояние производственной инфраструктуры и различия в социально-экономических условиях муниципальных образований.

В этих обстоятельствах совершенствование экономического регулирования землепользования требует более тесной увязки территориальных программ с материалами землеустройства, кадастровой информацией и результатами мониторинга сельскохозяйственных земель. Такой подход предполагает переход от преимущественной оценки объёмов финансирования и производственных

показателей к рассмотрению изменений в организации землепользования, состоянии земельных ресурсов и результативности мероприятий на конкретных территориях.

Целью настоящего исследования является обоснование направлений совершенствования экономического регулирования сельскохозяйственного землепользования посредством использования территориальных программ развития агропромышленного комплекса региона. Для достижения поставленной цели рассматриваются теоретические подходы к регулированию земельных отношений, особенности программно-целевого управления, проблемы реализации территориальных мероприятий в Курской области и возможности повышения их результативности на основе землеустроительного и информационно-аналитического обеспечения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

Экономическое регулирование землепользования в агропромышленном комплексе представляет собой совокупность инструментов, посредством которых государство воздействует на условия использования земельных ресурсов, распределение производственных затрат и заинтересованность хозяйствующих субъектов в сохранении плодородия почв. В отличие от других факторов сельскохозяйственного производства земля обладает пространственной ограниченностью, неоднородностью природных характеристик и непосредственной зависимостью её продуктивности от применяемых технологий. Эти обстоятельства определяют необходимость регулирования земельных отношений с учётом не только экономических результатов деятельности предприятий, но и состояния используемых ими территорий.

В научной литературе вопросы эффективности землепользования традиционно рассматриваются во взаимосвязи с развитием земельных отношений, организацией сельскохозяйственного производства и функционированием механизмов государственного управления. Вместе с тем изменения, произошедшие в структуре аграрного сектора за последние десятилетия, существенно усложнили содержание экономического регулирования. Расширение деятельности крупных сельскохозяйственных организаций, различия в финансовых возможностях производителей и неодинаковая инвестиционная привлекательность территорий привели к формированию новых условий использования земельных ресурсов. Как отмечают Г. Н. Барсукова и соавторы, последствия преобразования земельных отношений проявляются в сохранении неиспользуемых сельскохозяйственных угодий, деградации почв и концентрации земельных ресурсов у крупных хозяйствующих субъектов [9, с. 304–318].

Сложившиеся обстоятельства показывают, что регулирование земельных отношений нельзя ограничивать установлением правового режима земельных участков и контролем соблюдения требований законодательства. Экономиче-

ская результативность землепользования во многом определяется условиями, в которых сельскохозяйственные организации принимают производственные и инвестиционные решения. К таким условиям относятся доступность кредитных ресурсов, налоговая нагрузка, уровень государственной поддержки, обеспеченность инфраструктурой и возможности долгосрочного планирования хозяйственной деятельности. При этом эффективность отдельных инструментов регулирования зависит от того, насколько они соответствуют природным и социально-экономическим особенностям территории.

Существенная проблема заключается в различии интересов государства и непосредственных землепользователей. Для сельскохозяйственного предприятия первостепенное значение имеют доходность производства, себестоимость продукции и возможность сохранения финансовой устойчивости. Государственное регулирование, помимо достижения производственных результатов, должно обеспечивать сохранение земельного потенциала, предотвращение деградационных процессов и поддержание условий для дальнейшего развития сельских территорий. Противоречия между текущей экономической выгодой и необходимостью долгосрочного воспроизводства земельных ресурсов особенно заметны при ограниченности собственных средств сельскохозяйственных организаций.

В этой связи экономическое регулирование должно создавать условия, при которых рациональное использование земель становится экономически обоснованным решением для самих производителей. Например, мероприятия по восстановлению плодородия почв требуют дополнительных затрат, результаты которых не всегда проявляются в пределах одного производственного цикла. Следовательно, применение субсидирования, льготного кредитования и иных форм государственной поддержки целесообразно связывать не только с увеличением объёмов сельскохозяйственного производства, но и с достижением показателей, характеризующих состояние и качество используемых земель.

Особое значение в рассматриваемой системе приобретает землеустройство, обеспечивающее пространственное обоснование хозяйственных и управленческих решений. Его содержание не исчерпывается установлением границ земельных участков и подготовкой соответствующей документации. Землеустроительная деятельность позволяет учитывать природные характеристики территории, особенности размещения сельскохозяйственных угодий, существующие ограничения использования земель и перспективы развития производственной инфраструктуры. А. А. Харитонов и соавторы обращают внимание на необходимость совершенствования организационных форм землеустроительной деятельности, включая решение задач территориальной организации сельскохозяйственных предприятий [8, с. 26–38].

Однако наличие землеустроительных материалов ещё не означает их полноценного использования при разработке экономических мер поддержки агропромышленного комплекса. На практике возникает необходимость согласования пространственных характеристик землепользования с финансовыми параметрами региональных программ. Без такого согласования распределение бюд-

жетных ресурсов может осуществляться преимущественно на основании общих производственных показателей, не отражающих различия в качестве земель, уровне их освоенности и потребности отдельных территорий в проведении землеустроительных мероприятий.

С позиций регионального управления представляется обоснованным рассматривать сельскохозяйственное землепользование одновременно как производственный ресурс и как пространственную основу развития агропромышленного комплекса. Первый подход ориентирован на повышение экономической отдачи от использования земель, второй предполагает оценку территориальной организации производства, инфраструктурной обеспеченности и устойчивости сложившейся системы землепользования. Их совместное применение позволяет более полно учитывать последствия принимаемых управленческих решений.

Отдельного внимания заслуживает информационное обеспечение экономического регулирования. Развитие геоинформационных технологий, дистанционного зондирования и цифровых систем учёта земель расширяет возможности анализа состояния сельскохозяйственных территорий. С. И. Комаров рассматривает применение цифровых технологий в планировании землепользования как основу совершенствования последовательности подготовки территориальных решений [6, с. 9–13]. Вместе с тем практическая ценность цифровых инструментов определяется не столько объёмом собираемой информации, сколько возможностью её использования при выборе конкретных мероприятий и оценке результатов их реализации.

Таким образом, совершенствование экономического регулирования сельскохозяйственного землепользования предполагает согласование финансовых инструментов, землеустроительных решений и территориальных приоритетов развития. Важным условием становится переход к дифференцированному применению мер государственной поддержки, учитывающему фактическое состояние земельных ресурсов и особенности хозяйственного освоения отдельных территорий. В организационном отношении основу такого подхода могут составить территориальные программы, позволяющие увязать экономические задачи развития агропромышленного комплекса с мероприятиями по рациональному использованию и сохранению земель сельскохозяйственного назначения.

2. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ РЕГИОНА

Применение программно-целевого подхода в управлении агропромышленным комплексом связано с необходимостью согласования отраслевых задач сельскохозяйственного производства с возможностями отдельных территорий. Региональные различия проявляются не только в природно-климатических условиях, но и в структуре землепользования, обеспеченности производственной инфраструктурой, инвестиционной активности и финансовом положении сельскохозяйственных организаций. При таких обстоятельствах единые меры экономического регулирования могут приводить к неодинаковым результатам

даже в пределах одного субъекта Российской Федерации.

Территориальные программы позволяют учитывать указанные различия при определении направлений государственной поддержки и распределении финансовых ресурсов. В отличие от отраслевых мероприятий, ориентированных преимущественно на развитие отдельных видов сельскохозяйственного производства, территориальный подход предполагает рассмотрение агропромышленного комплекса в его взаимосвязи с земельными ресурсами, транспортной доступностью, инженерной инфраструктурой и социально-экономическим положением муниципальных образований. При этом эффективность программ во многом зависит от согласованности установленных целей с реальными потребностями конкретных территорий.

В исследовании О. Г. Лоретц, Е. М. Кот и А. В. Ручкина обосновывается необходимость формирования программ развития сельского хозяйства с учётом региональной специализации, инфраструктурных возможностей и инвестиционных проектов. Авторы предлагают модульный подход к стратегическому планированию, предусматривающий определение мероприятий и показателей их результативности применительно к особенностям территории [3, с. 93–102]. Представленные положения имеют значение для организации сельскохозяйственного землепользования, поскольку позволяют рассматривать земельные ресурсы не изолированно, а в составе производственно-территориальной системы региона.

Вместе с тем территориальная направленность программы ещё не свидетельствует о достаточном учёте землеустроительных факторов. В региональной практике показатели результативности зачастую связаны с объёмами производства, привлечёнными инвестициями, количеством получателей государственной поддержки и выполнением отдельных инфраструктурных мероприятий. Такие характеристики необходимы для оценки экономических результатов, однако они не позволяют в полной мере определить, каким образом реализация программы повлияла на состояние земельных ресурсов и организацию сельскохозяйственного землепользования.

Представляется, что при разработке территориальных программ целесообразно выделять самостоятельную группу показателей, отражающих изменения в использовании земель сельскохозяйственного назначения. В неё могут входить площадь вовлечённых в хозяйственный оборот ранее неиспользуемых угодий, состояние почвенного плодородия, масштабы проведения противоэрозионных мероприятий, обеспеченность землеустроительной документацией и степень устранения недостатков территориальной организации производства. При этом состав показателей должен определяться с учётом особенностей конкретного муниципального образования. Для районов с интенсивным земледелием первостепенное значение могут иметь мероприятия по сохранению плодородия и предотвращению деградации почв, тогда как на территориях с существенной долей неиспользуемых земель возрастает роль их инвентаризации и последующего вовлечения в сельскохозяйственное производство.

Отдельную проблему представляет согласование региональных и муниципальных программ. Муниципальные образования располагают наиболее полной информацией о местных условиях хозяйствования, состоянии инфраструктуры и потребностях сельскохозяйственных производителей. Однако ограниченность финансовых ресурсов и организационных возможностей не всегда позволяет им самостоятельно реализовывать необходимые мероприятия. О. Я. Старкова, исследуя особенности муниципальных программ развития сельских территорий, рассматривает их содержание и роль в решении задач местного социально-экономического развития [5, с. 206–218]. Вопрос согласованности программ различных уровней приобретает особое значение при осуществлении мероприятий, требующих совместного финансирования и длительного периода реализации.

Для повышения результативности территориального регулирования необходимо обеспечить преемственность между муниципальными предложениями, региональными приоритетами и инструментами государственной поддержки. При этом участие муниципалитетов не должно ограничиваться подготовкой заявок на финансирование. Существенное значение имеет их вовлечение в определение проблем землепользования, обоснование последовательности проведения мероприятий и последующую оценку достигнутых результатов.

Изменение подходов к реализации государственных программ сельскохозяйственного развития рассматривается также в работе Е. А. Шкарупы. На примере Волгоградской области показаны особенности использования финансовых инструментов государственной поддержки, включая льготное кредитование, налогообложение, страхование и грантовое финансирование [4, с. 198–208]. Для совершенствования территориального регулирования важно не только наличие перечисленных инструментов, но и обоснованность их применения относительно состояния земельных ресурсов и приоритетов развития отдельных муниципальных образований.

Определённые возможности в решении этой задачи связаны с использованием кадастровой информации, материалов мониторинга земель и современных геоинформационных технологий. Их совместное применение позволяет уточнять территориальную структуру землепользования, выявлять участки, нуждающиеся в проведении землеустроительных мероприятий, и сопоставлять планируемые расходы с предполагаемыми результатами. И. В. Чуксин и А. А. Рассказова рассматривают инструменты устойчивого планирования сельскохозяйственного землепользования, обращая внимание на необходимость их применения при обосновании пространственного развития территорий [7, с. 28–39].

Включение землеустроительной информации в систему программного управления открывает возможности для более обоснованного распределения бюджетного финансирования. Например, при выборе территорий для предоставления поддержки можно учитывать не только производственный потенциал хозяйствующих субъектов, но и необходимость проведения мероприятий, направленных на восстановление земель, развитие мелиоративной инфраструк-

туры или устранение недостатков организации землепользования. Подобный подход позволяет рассматривать бюджетные расходы как средство решения конкретных территориальных проблем, а не исключительно как инструмент компенсации отдельных производственных затрат.

Вместе с тем внедрение дополнительных показателей требует осторожности. Чрезмерное усложнение системы отчётности способно увеличить административную нагрузку на сельскохозяйственные организации и органы местного самоуправления. Поэтому предпочтительным представляется использование ограниченного набора измеримых характеристик, сведения о которых могут быть получены из действующих государственных информационных систем, землеустроительных материалов и результатов мониторинга земель.

Таким образом, территориальные программы могут выступать связующим элементом между экономическим регулированием агропромышленного комплекса и управлением земельными ресурсами. Их дальнейшее совершенствование связано с повышением роли муниципального уровня, использованием пространственной информации и включением показателей рационального землепользования в систему оценки программных мероприятий. Для Курской области практическая значимость такого подхода определяется особенностями территориальной организации аграрного производства, различиями в условиях хозяйственной деятельности муниципальных районов и необходимостью согласования экономических мер поддержки с задачами сохранения земельного потенциала региона.

3. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

Курская область относится к числу регионов Центрального Черноземья, в экономике которых сельскохозяйственное производство занимает значительное место. Благоприятные почвенно-климатические условия и развитая производственная специализация создают предпосылки для эффективного использования земельных ресурсов. Вместе с тем устойчивость агропромышленного комплекса определяется не только природным потенциалом, но и состоянием инфраструктуры, доступностью инвестиций, территориальной организацией хозяйственной деятельности и результативностью государственного регулирования.

Особенностью сельскохозяйственного землепользования Курской области является сочетание интенсивно используемых угодий с территориями, различающимися по уровню хозяйственного освоения и обеспеченности производственными ресурсами. В таких условиях применение единых механизмов государственной поддержки без достаточного учёта муниципальной специфики ограничивает возможности решения накопившихся проблем. Исследование О. В. Еременко и О. В. Власовой показывает особенности развития сельского хозяйства Курской области в сравнении с другими территориями федерального округа [14, с. 89–100]. Однако для целей совершенствования экономического регулирования особое значение приобретает оценка различий непосредственно

между муниципальными образованиями региона.

Одной из проблем остаётся недостаточная взаимосвязь мероприятий развития агропромышленного комплекса с задачами территориальной организации землепользования. Государственная поддержка сельскохозяйственных производителей ориентирована преимущественно на достижение производственных и экономических результатов, тогда как мероприятия по сохранению земельного потенциала требуют самостоятельного обоснования и долгосрочного финансирования. При этом отсутствие согласованности между отраслевыми программами и землеустроительными решениями затрудняет определение приоритетных территорий для проведения работ по улучшению состояния сельскохозяйственных земель.

Существенное влияние на возможности реализации территориальных программ оказывает инвестиционная обеспеченность аграрного сектора. М. Н. Фёдорова и Е. В. Харченко рассматривают инвестиции как один из факторов развития агропромышленного комплекса Курской области, связывая их с повышением производительности и конкурентоспособности сельскохозяйственного производства [13]. Вместе с тем инвестиционная активность отдельных хозяйствующих субъектов не обязательно сопровождается сопоставимым улучшением условий землепользования на всей территории региона. Крупные производители обладают большими возможностями для привлечения капитала, тогда как небольшие сельскохозяйственные организации могут испытывать затруднения с финансированием землеустроительных и природоохранных мероприятий.

Вопросы инвестиционной привлекательности региона рассматриваются также А. Е. Ильиным, О. В. Заниной и Д. Б. Щербаковым, исследовавшими особенности инвестиционного климата Курской области за 2013–2022 гг. [15, с. 81–90]. Для территориального регулирования результаты подобных исследований представляют интерес с точки зрения выявления условий, определяющих размещение капитала. Однако при разработке программ развития необходимо учитывать, что инвестиционная привлекательность территории и её потребность в государственной поддержке не всегда совпадают. Муниципальные районы, располагающие ограниченными инвестиционными возможностями, могут одновременно нуждаться в наиболее значительных затратах на восстановление земельных ресурсов и развитие инфраструктуры.

Другим ограничением выступает недостаточная согласованность экономических и социальных мероприятий. Развитие сельскохозяйственного производства требует наличия транспортной сети, инженерных коммуникаций, трудовых ресурсов и устойчивой системы обслуживания сельских населённых пунктов. С. О. Новосельский и Д. О. Гукасов, исследуя состояние социально-экономической инфраструктуры сельских территорий Курской области, обращают внимание на сохраняющиеся инфраструктурные ограничения и неравномерность развития отдельных её элементов [12]. Подобные обстоятельства необходимо учитывать при определении территориальных приоритетов, поскольку повышение производственного потенциала сельскохозяйственных зе-

мель не всегда обеспечивает соответствующее улучшение условий функционирования сельских территорий.

Дополнительные сложности связаны с изменением условий хозяйственной деятельности приграничных муниципальных образований Курской области. Обострение ситуации в приграничье в 2024–2025 гг. привело к возникновению новых ограничений, затрагивающих использование сельскохозяйственных земель, производственную инфраструктуру и инвестиционные решения. Для территориального программирования это означает необходимость учитывать не только традиционные показатели экономической эффективности, но и возможность фактического осуществления сельскохозяйственной деятельности, доступность земельных участков и потребность в восстановительных мероприятиях. При этом масштабы соответствующих изменений требуют самостоятельной оценки на основе актуальных официальных данных.

В исследовании В. Н. Карамышева и соавторов рассматриваются вопросы рационального использования ресурсного потенциала Курской области, а также направления совершенствования государственной поддержки агропромышленного комплекса [11]. Представляется, что дальнейшее развитие предложенных подходов должно предусматривать более тесную взаимосвязь экономических стимулов с территориальными характеристиками землепользования. В частности, распределение программного финансирования целесообразно увязывать с потребностью муниципальных образований в проведении землеустроительных мероприятий и устранении ограничений, препятствующих эффективному использованию сельскохозяйственных угодий.

Определённые возможности для решения указанных проблем открывает применение пространственных моделей управления территорией. В. Н. Щерба рассматривает формирование экономического каркаса как инструмент обоснования устойчивого развития, позволяющий учитывать размещение хозяйственных объектов, состояние земельно-имущественного комплекса и территориальные связи [10, с. 67–87]. Использование подобных подходов применительно к Курской области может способствовать более обоснованному определению зон приоритетного развития агропромышленного комплекса и согласованию экономических мероприятий с фактическими условиями землепользования.

Таким образом, основные проблемы реализации территориальных программ в агропромышленном комплексе Курской области связаны с неоднородностью условий хозяйствования, различиями в инвестиционной обеспеченности, инфраструктурными ограничениями и недостаточным учётом землеустроительных факторов при распределении мер государственной поддержки. Их решение требует совершенствования порядка обоснования программных мероприятий с использованием кадастровой информации, результатов мониторинга земель и оценки потребностей отдельных муниципальных образований. Особое значение приобретает формирование механизма, позволяющего учитывать территориальные различия при выборе экономических инструментов регулирования сельскохозяйственного землепользования.

4. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Совершенствование экономического регулирования сельскохозяйственного землепользования в Курской области целесообразно осуществлять посредством формирования механизма, объединяющего программно-целевое финансирование, землеустроительное обеспечение и оценку территориальных результатов. Его основное назначение заключается в согласовании экономических интересов сельскохозяйственных производителей с задачами рационального использования земельных ресурсов и долгосрочного развития агропромышленного комплекса региона.

В основу предлагаемого механизма следует положить принцип территориальной дифференциации государственной поддержки. Применение экономических инструментов необходимо осуществлять с учётом состояния сельскохозяйственных угодий, интенсивности их использования, инфраструктурной обеспеченности и потребности муниципальных образований в проведении землеустроительных мероприятий. Такой подход позволит учитывать различия между территориями и направлять финансовые ресурсы на решение наиболее значимых проблем, не ограничиваясь оценкой текущих производственных показателей.

Практическая реализация данного положения предполагает предварительное определение территориальных приоритетов. На основе кадастровых сведений, землеустроительных материалов и результатов мониторинга земель необходимо выявлять участки, требующие восстановления плодородия, совершенствования территориальной организации либо вовлечения в хозяйственный оборот. Полученные сведения могут использоваться при подготовке муниципальных предложений и последующем включении соответствующих мероприятий в региональные программы развития агропромышленного комплекса.

Особое значение имеет совершенствование системы оценки результативности территориальных программ. Представляется обоснованным дополнить существующие экономические показатели характеристиками, отражающими фактические изменения в использовании земельных ресурсов. В частности, целесообразно учитывать площадь сельскохозяйственных угодий, охваченных мероприятиями по сохранению плодородия, масштабы вовлечения ранее неиспользуемых земель в производственный оборот, обеспеченность землеустроительной документацией и затраты на проведение соответствующих мероприятий.

При этом увеличение площади используемых земель не всегда свидетельствует о повышении эффективности землепользования. Необходимо принимать во внимание качественное состояние угодий, степень их пригодности для сельскохозяйственного производства и возможные экологические последствия хозяйственного освоения. В связи с этим оценка результатов территориальных программ должна основываться на сопоставлении экономических показателей с изменениями состояния земельных ресурсов.

В качестве дополнительного инструмента предлагается использовать сравнительную оценку плановых и фактически достигнутых результатов программных мероприятий. Она позволит определять степень выполнения установленных показателей, выявлять причины отклонений и обосновывать необходимость корректировки финансирования. Особое внимание следует уделять соотношению бюджетных затрат и полученных результатов, поскольку увеличение расходов без соответствующего улучшения состояния землепользования не может рассматриваться как достаточное свидетельство эффективности программы.

Организационную основу предлагаемого механизма должно составить взаимодействие региональных органов управления агропромышленным комплексом, уполномоченных структур в сфере земельных отношений и муниципальных образований. При этом муниципальный уровень целесообразно рассматривать как основной источник информации о территориальных потребностях, а региональный как уровень согласования приоритетов, распределения финансирования и контроля достижения программных результатов.

Для Курской области необходимо также предусмотреть возможность оперативной корректировки территориальных программ с учётом изменения условий хозяйственной деятельности приграничных районов. Восстановление нарушенного землепользования и производственной инфраструктуры должно осуществляться на основании предварительной оценки фактического состояния территорий, их доступности и безопасности проведения соответствующих работ. Приоритетность финансирования в данном случае следует определять исходя из характера выявленных ограничений и возможностей последующего использования земель сельскохозяйственного назначения.

Предлагаемый механизм не требует формирования самостоятельной системы государственного регулирования. Его реализация возможна посредством совершенствования действующих региональных программ, уточнения критериев отбора мероприятий и расширения использования землеустроительной информации при принятии экономических решений. В результате территориальные программы смогут выполнять не только функцию распределения бюджетных ресурсов, но и служить инструментом согласованного управления развитием сельскохозяйственного землепользования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование показало, что совершенствование экономического регулирования сельскохозяйственного землепользования требует более тесного согласования программно-целевых инструментов государственной поддержки с задачами территориального развития и рационального использования земельных ресурсов. Существующие подходы к реализации региональных программ позволяют решать широкий круг производственных и инфраструктурных задач, однако не всегда обеспечивают достаточный учёт землеустроительных факторов при определении приоритетов финансирования.

Для Курской области особое значение имеют различия в условиях хозяйственной деятельности муниципальных образований, неоднородность инвестиционной обеспеченности и необходимость сохранения земельного потенциала агропромышленного комплекса. Дополнительные ограничения, возникшие в приграничных районах, усиливают потребность в гибком механизме территориального регулирования.

По результатам исследования предложены направления совершенствования экономического регулирования, предусматривающие дифференциацию мер государственной поддержки, использование кадастровых сведений и материалов мониторинга земель, а также включение землеустроительных характеристик в систему оценки территориальных программ. Практическая реализация указанных предложений позволит повысить обоснованность распределения бюджетных ресурсов и обеспечить более полное соответствие программных мероприятий потребностям отдельных территорий.

Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на разработке методики оценки результативности территориальных программ с последующей апробацией на материалах муниципальных образований Курской области.

Список источников

1. Ворошилов Н. В., Задумкин К. А., Шулепов Е. Б. Программно-целевой метод в развитии сельских территорий регионов России // Регионология. 2022. Т. 30. № 3. С. 555–585. DOI: 10.15507/2413-1407.120.030.202203.555-585. EDN: NWXTIG.

2. Косенчук О. В. Программно-целевой подход в развитии АПК и сельских территорий региона // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12. № 1. С. 39–58. DOI: 10.18334/ppib.12.1.122039. EDN: VTHKVD.

3. Лоретц О. Г., Кот Е. М., Ручкин А. В. Стратегическое развитие сельского хозяйства в регионе: программно-целевой метод // Аграрный вестник Урала. 2023. № 3 (232). С. 93–102. DOI: 10.32417/1997-4868-2023-232-03-93-102. EDN: XHVIMO.

4. Шкарупа Е. А. Программно-целевой подход как инструмент развития сельского хозяйства: становление, новации, опыт Волгоградской области // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12. № 2. С. 198–208. DOI: 10.15688/re.volsu.2024.2.17. EDN: CCYSAT.

5. Старкова О. Я. Особенности муниципальных программ развития сельских территорий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 2. С. 206–218. DOI: 10.15593/2224-9354/2023.2.15. EDN: FZNHIM.

6. Комаров С. И. Методика планирования использования территории сельскохозяйственного землепользования с применением цифровых технологий // Международный сельскохозяйственный журнал. 2024. № 1. С. 9–13. DOI: 10.55186/25876740_2024_67_1_9. EDN: WJWQWW.

7. Чуксин И. В., Рассказова А. А. Инструменты устойчивого планирования сельскохозяйственного землепользования // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2024. № 4. С. 28–39. DOI: 10.55186/2658-3569-2024-4-28-39. EDN: ZYCLSZ.

8. Харитонов А. А., Жукова М. А., Барышникова О. С., Черных М. А. Содержание и формы земельного устройства как основа регулирования сельскохозяйственного землепользования // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 6. С. 26–38. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_6_152. EDN: MDXNKK.

9. Барсукова Г. Н., Донцов Р. Р., Максименко Е. В., Семенова В. С. Современные проблемы использования земельных ресурсов в сельском хозяйстве как последствия земельной реформы // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 6. С. 304–318. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_6_168. EDN: FAJMCY.

10. Щерба В. Н. Модель экономического каркаса как механизм поддержания устойчивого развития территории // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 11. С. 67–87. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_11_247. EDN: QVFXQU.

11. Карамышев В. Н., Шалимов И. В., Головин Ар. А., Головлева В. С., Шиков П. П. Рациональное использование ресурсного потенциала региона как основа повышения его продовольственной безопасности // Управленческий учет. 2025. DOI: 10.25806/uu-5431. EDN: PCASZW.

12. Новосельский С. О., Гукасов Д. О. Социально-экономическая инфраструктура сельских территорий Курской области: состояние, проблемы и векторы развития // Финансовый менеджмент. 2026. DOI: 10.25806/fm-2954. EDN: GJVJGU.

13. Фёдорова М. Н., Харченко Е. В. Роль инвестиций в развитии агропромышленного комплекса Курской области // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 5. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-5-35. EDN: FRIBYW.

14. Еременко О. В., Власова О. В. Тенденции развития сельского хозяйства в Курской области в разрезе федерального округа // Вестник НГИЭИ. 2023. № 6 (145). С. 89–100. EDN: QCCZRM.

15. Ильин А. Е., Занина О. В., Щербаков Д. Б. Инвестиционный климат Курской области в 2013–2022 гг. в контексте основных параметров оценки привлекательности региона для внутренних и сторонних инвестиций: реальность и перспективы // Экономические науки. 2024. № 236. С. 81–90. DOI: 10.14451/1.236.81. EDN: FSGOUC.

References

1. Voroshilov N. V., Zadumkin K. A., Shulepov E. B. Program-target method in the development of rural areas of Russian regions. Regionology. 2022; 30(3): 555–585. DOI: 10.15507/2413-1407.120.030.202203.555-585. EDN: NWXTIG.

2. Kosenchuk O. V. Program-oriented approach to the development of the agro-industrial complex and rural areas in the region. Food Policy and Security. 2025; 12(1): 39–58. DOI: 10.18334/ppib.12.1.122039. EDN: VTHKVD.

3. Loretz O. G., Kot E. M., Ruchkin A. V. Strategic development of agriculture in the region: program-target method. Agrarian Bulletin of the Urals. 2023; 3(232): 93–102. DOI: 10.32417/1997-4868-2023-232-03-93-102. EDN: XHVIMO.

4. Shkarupa E. A. Program-target approach as a tool for agricultural development: formation, innovations, experience of the Volgograd Region. Regional Economy. South of Russia. 2024; 12(2): 198–208. DOI: 10.15688/re.volsu.2024.2.17. EDN: CCYSAT.

5. Starkova O. Ya. Features of municipal programs for rural development. PNRPU Sociology and Economics Bulletin. 2023; 2: 206–218. DOI: 10.15593/2224-9354/2023.2.15. EDN: FZNHIM.

6. Komarov S. I. Methodology for planning agricultural land use with the application of digital technologies. International Agricultural Journal. 2024; 1: 9–13. DOI: 10.55186/25876740_2024_67_1_9. EDN: WJWQWW.

7. Chuksin I. V., Rasskazova A. A. Tools for sustainable agricultural land-use planning. International Journal of Applied Sciences and Technologies Integral. 2024; 4: 28–39. DOI: 10.55186/2658-3569-2024-4-28-39. EDN: ZYCLSZ.

8. Kharitonov A. A., Zhukova M. A., Baryshnikova O. S., Chernykh M. A. Content and forms of land management as a basis for regulating agricultural land use. Moscow Economic Journal. 2025; 10(6): 26–38. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_6_152. EDN: MDXNKK.

9. Barsukova G. N., Dontsov R. R., Maksimenko E. V., Semenova V. S. Modern problems of agricultural land resource use as consequences of land reform. Moscow Economic Journal. 2025; 10(6): 304–318. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_6_168. EDN: FAJMCY.

10. Shcherba V. N. Economic framework model as a mechanism for maintaining sustainable territorial development. Moscow Economic Journal. 2025; 10(11): 67–87. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_11_247. EDN: QVFXQU.

11. Karamyshev V. N., Shalimov I. V., Golovin Ar. A., Golovleva V. S., Shikov P. P. Rational use of regional resource potential as a basis for improving food security. Management Accounting. 2025. DOI: 10.25806/uu-5431. EDN: PCASZW.

12. Novoselsky S. O., Gukasov D. O. Socio-economic infrastructure of rural areas of the Kursk Region: current state, problems and development directions. Financial Management. 2026. DOI: 10.25806/fm-2954. EDN: GJVJGU.

13. Fedorova M. N., Kharchenko E. V. The role of investments in the development of the agro-industrial complex of the Kursk Region. Humanities, Social-Economic and Social Sciences. 2025; 5. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-5-35. EDN: FRIBYW.

14. Eremenko O. V., Vlasova O. V. Trends in agricultural development in the Kursk Region in comparison with the federal district. Bulletin of NGIEI. 2023; 6(145): 89–100. EDN: QCCZRM.

15. Ilyin A. E., Zanina O. V., Shcherbakov D. B. Investment climate of the Kursk Region in 2013–2022 in the context of key parameters of regional investment attractiveness: current conditions and prospects. Economic Sciences. 2024; 236: 81–90. DOI: 10.14451/1.236.81. EDN: FSGOUC.

УДК 502/504

ГЛАВА 10. РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ И МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Двойнова Н.Ф.
канд. сельхоз. наук, доцент
СахГУ
г. Южно-Сахалинск, Россия

Аннотация: В данной главе рассматривается региональный опыт достижения устойчивого экологического развития Сахалинской области. На материалах федерального и регионального законодательства, климатического эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов и корпоративных природоохранных программ показано, как механизмы согласования экономических и природоохранных интересов – плата за негативное воздействие, квотирование выбросов, экологическая экспертиза и общественный мониторинг – обеспечивают одновременный рост региональной экономики и улучшение состояния природной среды. Определены условия воспроизводимости сахалинской модели в других регионах страны.
Ключевые слова: Устойчивое развитие, экологическая политика, климатический эксперимент, углеродная нейтральность, согласование интересов, природопользование, Сахалинская область.

REGIONAL EXPERIENCE AND MECHANISMS FOR ACHIEVING SUSTAINABLE ECOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE SAKHALIN REGION

Dvoynova N.F.

Abstract: The article examines the regional experience of achieving sustainable ecological development in the Sakhalin Region. Based on federal and regional legislation, the climate experiment on greenhouse gas emission limitations and corporate environmental programs, the article shows how mechanisms for harmonizing economic and environmental interests – pollution charges, emission quotas, environmental expertise and public monitoring – ensure simultaneous growth of the regional economy and improvement of the natural environment. Conditions for the reproducibility of the Sakhalin model in other regions of the country are identified.
Keywords: Sustainable development, environmental policy, climate experiment, carbon neutrality, harmonization of interests, environmental management, Sakhalin Region.

Устойчивое развитие включает в себя экологическую, социальную и экономическую устойчивость. Его главным фактором стали здоровье населения и экосистемы, а также повышение благосостояния на основе стабильного экономического развития. На всех этапах становления и развития Российского государства Дальний Восток и его регионы испытывали влияние потребностей гео-

политического порядка, происхождение которых обусловлено положением страны в геопространстве, отношениями с другими странами относительно занимаемой территории.

Наиболее благоприятные условия для реализации новой модели регионального развития, основанной на использовании энергии быстрого экономического роста, формировании инфраструктуры, соответствующей современному мировому уровню научно-технического развития, резком увеличении уровня и качества жизни местного населения сегодня имеет Сахалинская область. Конечно же, островное положение создает такие сложности, как замедление движения материальных ресурсов производства и потребления, транспортное удорожание производства, а непростые климатические и геологические условия приводят к дополнительному увеличению затрат в хозяйственном секторе области.

Сахалинская область представляет собой редкое сочетание высокоресурсной экономики и особо ценимых природных территорий. На сравнительно небольшой территории размещены нефтегазовые и угледобывающие производства. Запасы топливно-энергетических и водно-биологических ресурсов Сахалинской области значительно превышают как современные, так и перспективные внутрирегиональные потребности и имеют большое значение и для Дальневосточного региона России, и для соседних стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Рыбохозяйственный комплекс определяется наличием крупных и уникальных по качеству ресурсов рыбы в прибрежных водах, традиционной дислокацией рыбопромысловых предприятий на Сахалине, наличием квалифицированных кадров, высоким спросом на рыбную продукцию на внутреннем и внешнем рынках. Одновременно на островах сохраняются уникальные экосистемы, редкие виды растений и животных.

Такое соседство делает согласование экономических и природоохранных интересов повседневной задачей регионального управления. Замкнутость территории означает, что любой негативный эффект от хозяйственной деятельности остаётся внутри региона. Восстановление нарушенных экосистем обходится дороже, чем на материке из-за дальности завоза материалов и оборудования. Вместе с тем островная замкнутость даёт и преимущество. Изменения в природной среде здесь прослеживаются быстрее и нагляднее, из-за чего о. Сахалин стал удобной площадкой для отработки экономических механизмов охраны природы на уровне целого субъекта Федерации. Подобная роль экспериментальной территории уже не раз доставалась региону. Накопленный на островах опыт затем распространялся на всю страну. Таким образом, необходимость рационального использования природных ресурсов Сахалинской области определяется их уникальностью и конкурентными преимуществами. В сочетании с человеческим капиталом они являются решающим фактором развития экономики и обеспечения высокого качества жизни населения

Идея согласования экономических и природоохранных интересов восходит к классической концепции устойчивого развития. В её рамках экономический

рост признаётся необходимым, но недостаточным условием благополучия общества. Современным выражением этой идеи служит национальная цель развития России «Экологическое благополучие», закреплённая в Указе Президента страны о национальных целях на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. [14]. Указ требует сохранения уникальных природных ресурсов и биологического разнообразия [14]. Отдельной задачей названо поэтапное снижение к 2036 г. в два раза выбросов опасных загрязняющих веществ [14]. Отдельным направлением указано создание условий для экологического туризма [14]. Применительно к региону это означает необходимость оценки долгосрочных последствий любой хозяйственной инициативы. Охрана природы должна приносить участникам процесса ощутимую выгоду. Иначе ограничение останется декларацией, которую удобно обходить. Системный подход требует одновременно правовых норм и экономических стимулов, прозрачных процедур и образованных граждан.

Правовую основу согласования интересов образуют федеральное законодательство и собственная нормативная база области. Закон «Об охране окружающей среды» закладывает общие принципы хозяйственной деятельности с учётом природных ограничений, устанавливает требования экологической экспертизы и закрепляет плату за негативное воздействие [8]. Федеральный закон «Об экологической экспертизе» определяет порядок проверки документации для крупного строительства, даёт общественности право участвовать в обсуждении проектов [9]. Региональный закон об отдельных полномочиях органов власти распределяет ответственность между областной Думой и исполнительными органами, включающий право предъявления исков о возмещении вреда окружающей среде [7]. На этом же уровне утверждается план ликвидации накопленного экологического вреда. Документы действуют только вместе с экономическими стимулами, которые наполняют декларации реальным содержанием.

Процедура оценки воздействия на окружающую среду и есть та точка, в которой интересы сторон встречаются за одним столом. Здесь проектная документация проходит государственную или общественную экспертизу. Жители вправе направить замечания и предложения, и они обязаны быть учтены при доработке материалов [9]. Публичность слушаний дисциплинирует и проектировщика, и эксперта. Практика показывает, что качество обоснования растёт при наличии реального собеседника у проектировщика, который редко появляется сам по себе.

Среди экономических инструментов центральное место занимает плата за негативное воздействие на окружающую среду. Механизм прост и действенен. Предприятие с внедрёнными наилучшими доступными технологиями платит по нулевому коэффициенту, если укладывается в технологические нормативы, а затраты на природоохранные мероприятия вычитаются из суммы платы [8]. В таком случае выгода от модернизации становится прямой и осязаемой, охрана природы переходит из категории издержек в категорию инвестиций. Практика

подтверждает, что зачёт расходов работает сильнее любых запретов. Для островного региона такая возможность – значит особенно много из-за логистики с материка. Не менее важна и роль экологической экспертизы, на стадии которой проект ещё можно изменить без крупных издержек [9].

Несомненным системным достижением региона стало включение природоохранных задач в области климатической политики. С сентября 2022 г. в области действует эксперимент по ограничению выбросов парниковых газов, рассчитанный до конца 2028 года [6]. Программа эксперимента утверждена постановлением правительства области [10]. Она предусматривает полную газификацию региона местным природным газом и перевод общественного транспорта на газомоторное топливо. В неё входят повышение энергоэффективности и совершенствование обращения с отходами. Отдельным направлением служит устойчивое управление природными экосистемами. Для крупных предприятий внедрена система квотирования выбросов и обязательной углеродной отчётности [10]. Отчётность о выбросах стала для компаний такой же обязательной, как бухгалтерская.

В число регулируемых организаций вошли тридцать пять компаний разных отраслей. Каждая получила квоту выбросов на период до 2028 года. Превышение квоты оплачивается в бюджет по тысяче рублей за лишнюю тонну в углекислотном эквиваленте. Если предприятие выбросило меньше разрешённого, разница превращается в единицы выполнения квоты [4]. Эти единицы можно продать другой компании или зачесть в будущие периоды. Впервые в стране кнут и пряник соединены в одной конструкции, и сделано это именно на островах.

Результат эксперимента оказался заметным. По данным регионального кадастра нетто-выбросы парниковых газов с 2019 года сократились на 871 тысячу тонн в углекислотном эквиваленте [11]. В 2024 году баланс впервые стал отрицательным и поглощение превысило выбросы. Статус углеродно нейтральной территории подтверждён и в 2026 году, когда нетто-выбросы вновь составили минус 226,7 тысячи тонн [3]. Показательно и то, как экологический результат сочетался с экономической динамикой. За период эксперимента валовой региональный продукт вырос примерно на треть [11]. Инвестиции достигли рекордного уровня в 350 миллиардов рублей, а область поднялась на четвёртое место в рейтинге инвестиционной привлекательности страны [11]. Главный смысл этих цифр состоит в том, что экологическая цель достигалась одновременно с ростом экономики. На островах был реализован именно тот баланс, который теория декларирует как цель устойчивого развития.

Работает и обратная связь между экономикой и климатической политикой. Предприятия обязаны отчитываться о выбросах и подтверждать их независимой верификацией [3]. Кадастр складывается из данных статистики и отраслевых ведомств, и отчётов самих компаний. Спор между бизнесом и властью и обществом ведётся уже не вокруг мнений, а вокруг проверяемых цифр. Прозрачность данных меняет характер переговоров. Решения о модернизации ста-

новятся предметом делового расчёта, а не эмоционального торга. Итоги островного эксперимента уже обсуждались на международной климатической площадке. Там подчёркивалось, что полученный опыт позволит выстроить национальную систему регулирования выбросов и распространить её на другие регионы страны [4].

Показательно и то, как рынок квот вовлёк крупнейшие компании страны в природоохранную деятельность острова. Общий объём квот для участников эксперимента составил 266 тысяч тонн в углекислотном эквиваленте. Сделки по продаже единиц выполнения квот заключали алюминиевые и энергетические компании и нефтегазовые операторы и транспортные корпорации. Один из металлургических холдингов обеспечил около 40 процентов верифицированных углеродных единиц эксперимента. В 2025 году на острове зачтено 131 тысяча углеродных единиц, что в восемь раз больше показателя предыдущего года [5]. Охрана климата перестала быть расходной статьёй. Экологический результат получил цену, а вложения в лесовосстановление или энергоэффективность начали возвращаться деньгами.

Согласование интересов бизнеса и власти и общества наиболее наглядно проявляется в практике крупных корпораций. Компания «Сахалин Энерджи» выступает оператором проекта «Сахалин-2». Её программа сохранения биоразнообразия охватывает мониторинг серых китов у северо-восточного побережья острова и охрану мест гнездования белоплечего орлана. Сюда же входят контроль балластных вод в порту Пригородное и восстановление водно-болотных угодий по трассе трубопровода. С 2006 года компания совместно с правительством области и Региональным советом уполномоченных представителей коренных малочисленных народов Севера осуществляет План содействия их развитию [12]. План построен по пятилетним циклам и опирается на международные стандарты взаимодействия с коренным населением [12]. Решения о распределении средств принимают представители коренных народов, избираемые от каждого района традиционного проживания. В основе программы лежит принцип свободного предварительного и осознанного согласия. За годы реализации профинансировано более девятисот проектов в сфере образования и здравоохранения и традиционных промыслов и этнотуризма [12]. Механизм согласования работает здесь не как формальная консультация, а как действительное распределение ответственности. Сахалинская модель признана лучшей практикой и рекомендована к применению в других регионах страны.

Не менее показательна и процедура обратной связи, встроенная в План содействия. Реализация программы ежегодно сопровождается мониторингом. Дважды за пятилетний цикл проводится его внешняя независимая оценка. Отчёты открыты для общественности и доступны в районах компактного проживания коренных народов [12]. Действует и процедура рассмотрения жалоб, разработанная при участии самих представителей коренных народов. Она позволяет урегулировать разногласия до того, как они перерастут в конфликт. Каждый пятилетний цикл завершается обновлением Плана с учётом выявленных зон ро-

ста. Такой режим постоянной подстройки удерживает баланс интересов лучше любого разового соглашения. Для исследователя регионального управления здесь виден важный урок. Устойчивость договорённости определяется не строгостью её формулировок, а наличием встроенного механизма пересмотра.

Отдельным направлением согласования становится развитие этнографического и экологического туризма. Он превращает охраняемые территории и живую культуру коренных народов в источник дохода для муниципалитетов и общин. В рамках Плана содействия этнотуризм выделен в самостоятельное приоритетное направление [12]. Рядом с ним стоят сохранение биоразнообразия и традиционная хозяйственная деятельность. Экономический смысл решения состоит в том, что сохранная природа начинает приносить доход напрямую. У местного населения появляется материальный интерес поддерживать её состояние. Туристическая отдача укрепляет и мотивацию органов местного самоуправления беречь природный режим территорий. Для островного региона с морскими берегами и вулканами и тёплыми источниками такой путь выглядит естественным продолжением природоохранных усилий.

Заметный вклад в снижение нагрузки на атмосферу вносит энергетика острова. В ходе эксперимента проведена газификация жилищно-коммунального хозяйства и внедрены энергоэффективные решения в промышленности [11]. Лесовосстановление и умный мониторинг лесных пожаров усилили поглощающий потенциал экосистем [11]. Министерство экологии и устойчивого развития области сообщало о 68 % газификации к концу 2025 г. [3]. 70 % общественного транспорта уже переведено на газомоторное топливо, а выбросы загрязняющих веществ за период эксперимента снизились в два раза [3]. Устойчивость направления объясняется совпадением интересов. Газификация снижает стоимость тепла и повышает комфорт и улучшает качество воздуха. Экономия на отоплении стала для семейного бюджета наглядным экологическим эффектом. 88 % опрошенных жителей положительно оценивают переход энергетики и транспорта на чистые виды топлива [3]. Социальная поддержка политики сформировалась как её результат, а не как условие.

Атмосферные проблемы областного центра добавляют пример согласования интересов на муниципальном уровне. Южно-Сахалинск входит во вторую группу городов федерального проекта «Чистый воздух» [15]. Его участники должны вдвое снизить выбросы опасных загрязняющих веществ к 2036 году по сравнению с уровнем 2020 года [15]. Специфика города состоит в расположении в долине среди гор, где складываются неблагоприятные метеорологические условия. Основными источниками загрязнения выступают угольные котельные и частный сектор отопления [15]. Интересы сторон переплетены здесь особенно тесно. Жители хотят дышать чистым воздухом. Предприятиям модернизация стоит дорого. Бюджет финансирует коммунальную инфраструктуру. Именно поэтому городская политика строится через сводные расчёты выбросов и согласованные планы мероприятий, а не через разовые запреты. Перевод городского транспорта на газомоторное топливо уже даёт измеримый эффект. Закуплены

газовые автобусы и начат поэтапный отказ от угля в котельных [15]. Эксперты отмечают, что одного административного давления для целей проекта недостаточно. Предлагается распространить на загрязняющие вещества механизм единиц выполнения квот, отработанный в сахалинском эксперименте [5].

Совершенствование обращения с отходами остаётся одним из самых чувствительных участков согласования интересов. Программа климатического эксперимента прямо относит отходы к числу приоритетных направлений [10]. Свалки не только портят ландшафт, но и дают значительную долю выбросов метана. Тем самым повестка качества среды соединяется с климатической повесткой. Островная логистика делает переработку дороже, чем на материке. Поэтому экономические стимулы здесь значат больше, чем запреты. Участие бизнеса в создании мощностей сортировки и переработки становится частью его репутационного капитала. Именно в этой сфере особенно видно, как эксперимент подталкивает решение давних инфраструктурных проблем региона. Он объединяет усилия власти и компаний и муниципалитетов.

Отдельного разговора заслуживает судьба редких видов. Вокруг них отчётливее всего видны и напряжение интересов и найденные компромиссы. Кардиокринум Глена представляет собой островной эндемик. В России этот вид встречается только на территории Сахалинской области и внесён в Красные книги Федерации и области [2; 13]. Большинство находок лилии приурочено к долинам рек полуострова Крильон и Сусунайского хребта [1]. Охрана обеспечивается лишь в пределах памятника природы «Популяция кардиокринума Глена». Этот памятник занимает всего два гектара в долине реки Еланьки вблизи Южно-Сахалинска [1]. Такой объём охраны явно не покрывает все места массового произрастания. Расширение хозяйственной инфраструктуры в долинах рек требует заблаговременного согласования с популяциями вида. Для школьников области лилия давно стала узнаваемым символом малой родины. Часть этой работы берут на себя сами жители. Об этом свидетельствуют ученические проекты вроде «ЭкоСпаса» из села Березняки, предусматривавшие мониторинг состояния популяции вплоть до установки камер наблюдения за охраняемым участком [13]. Общественный мониторинг выполняет функцию постоянного присутствия наблюдателя на конкретной территории. Эту функцию не способно обеспечить ни одно ведомство. Подобные практики соединяют охрану вида с просвещением и дают местным сообществам роль не просителей, а полноправных участников природоохранной работы.

Роль просвещения в механизмах согласования подчёркивается и самим ходом климатического эксперимента. На базе Сахалинского государственного университета прошла финальная серия всероссийской метапредметной олимпиады, участники которой работали над кейсами углеродной нейтральности острова [4]. Областная экологическая школа «Зелёный остров» подробно описана в предыдущей главе настоящей монографии. Её выпускники оказываются в этой системе естественным резервом кадров. Они служат живым свидетельством того, что природоохранная политика опирается на образованных граждан. Связь

экономики и просвещения здесь не декоративна. Качественное углеродное регулирование требует специалистов, понимающих и экономику и экологию. Островной регион заинтересован в том, чтобы такие специалисты готовились на месте.

Обратим внимание и на ограничения описываемой системы. Охрана редких видов на островах держится на сравнительно узкой сети особо охраняемых территорий. Расширение этой сети упирается в интересы землепользователей и ограничения использования продуктивных лесов. Зависимость корпоративных программ от конъюнктуры сырьевых рынков делает природоохранные обязательства уязвимыми. Островное положение повышает стоимость мероприятий, будь то вывоз отходов с Курил или обслуживание наблюдательной сети. Механизм квотирования остаётся мягким, поскольку темп обязательного сокращения выбросов не превышает двух процентов за период [4].

Такое решение осознано, но со временем его придётся усиливать. Устойчивость общественных практик мониторинга во многом держится на энтузиазме конкретных людей и школ. Без методической поддержки эти практики быстро затухают. Перечисленные риски снимаются организационными решениями, которые в области в основном уже выстроены. Нагрузка распределена между министерством экологии и университетом и бизнесом и общественными объединениями. Углеродное регулирование закреплено в нормативной форме на горизонте до 2028 года [6; 10].

Проведённый анализ позволяет выделить условия, при которых интеграция природоохранных практик и региональной экономики действительно происходит. Экономический рост, масштабные инвестиции, экологические инициативы и технологические прорывы формируют на территории Сахалинской области новое качество жизни. Устойчивое развитие Сахалинской области – это один из основополагающих факторов дальнейшего становления и всего Дальнего Востока как форпоста России в АТР с развитой экономикой и привлекательными условиями для жизни людей. Работают те механизмы, которые дают всем сторонам ощутимую выгоду от экологических решений. Выгодой может быть нулевой коэффициент платы для технологически современных предприятий. Ею же служат продажа излишков квот и социальное согласие вокруг корпоративных программ. Не менее важна прозрачность процедур, позволяющая обществу видеть основания решений и участвовать в мониторинге их исполнения.

Устойчивость системы обеспечивает образование. Оно формирует граждан, для которых охрана природы стала частью идентичности островитянина. Сахалинский опыт показывает, что согласование интересов не требует выбора между развитием и природой. Требуется продуманная конструкция, в которой каждая сторона получает мотив участвовать. Эта конструкция вполне воспроизводима в других регионах страны.

Список источников

1. Клитин А.К. О распространении лилии Глена (Cardiocrinum glehnii) в Сахалинской области // Вестник Сахалинского музея. – 2004. – № 11. – С. 382–389.

2. Красная книга Сахалинской области: Растения. – Южно-Сахалинск: Сахалинское книжное изд-во, 2005. – 344 с.

3. Министерство экологии и устойчивого развития Сахалинской области. Итоги 2025 года: Сахалинская область сохраняет статус углеродно-нейтрального региона // Официальный сайт министерства. – URL: https://ecology.sakhalin.gov.ru (дата обращения: 19.10.2026).

4. Министерство экономического развития Российской Федерации. За два года эксперимента выбросы парниковых газов на Сахалине сократились в два раза // Официальный сайт министерства. – URL: https://www.economy.gov.ru (дата обращения: 19.10.2026).

5. Независимая газета. Сахалинский опыт для «Чистого воздуха». – 2025. – 27 июня.

6. О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации: Федеральный закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 19.10.2026).

7. Об отдельных полномочиях органов государственной власти Сахалинской области в сфере отношений, связанных с охраной окружающей среды: Закон Сахалинской области от 25.11.2020 № 82-ЗО // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 19.10.2026).

8. Об охране окружающей среды: Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 19.10.2026).

9. Об экологической экспертизе: Федеральный закон от 23.11.1995 № 174-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 19.10.2026).

10. Постановление Правительства Сахалинской области от 28.11.2022 № 551 «Об утверждении программы проведения эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов на территории Сахалинской области» // Официальный сайт Правительства Сахалинской области. – URL: https://sakhalin-gov.ru (дата обращения: 19.10.2026).

11. Российская газета. Зелёные Сахалин и Курилы. Островной регион добился углеродной нейтральности в рамках климатического эксперимента. – 2025. – 7 августа.

12. Сахалинская Энергия. План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области // Официальный сайт компании. –

URL: https://www.sakhalinenergy.ru (дата обращения: 19.10.2026).

13. Таран А.А. Кардиокринум Глена // Красная книга Сахалинской области. Растения. – Южно-Сахалинск: Сахалинское книжное изд-во, 2005. – С. 102–103.

14. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 19.10.2026).

15. Федеральный проект «Чистый воздух» в городском округе Южно-Сахалинск // Официальный сайт Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации. – URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/clean-air/yuzhno-sakhalinsk/ (дата обращения: 19.10.2026).

© Двойнова Н.Ф., 2026

УДК 338.487

ГЛАВА 11. СФЕРА УСЛУГ: ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Курочкина Анна Александровна,
доктор экономических наук, профессор, профессор Высшей школы сервиса и торговли
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»;
Лаврова Татьяна Анатольевна,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса
Песоцкая Елена Владимировна,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг
Уваров Сергей Алексеевич,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры коммерческой деятельности и торгового бизнеса
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Аннотация: В данной главе рассматриваются актуальные аспекты трансформационных процессов развития гостиничного рынка в Российской Федерации в условиях экономической нестабильности за период 2020 – 2026 годы. Представлены данные о структуре коллективных средств размещения, динамике экономических показателей работы отельного бизнеса, прогнозные показатели развития гостиничного рынка на период до 2030 года. Особое внимание уделено исследованию внешних и внутренних причин снижения доходности отелей разных категорий. В статье предложены мероприятия по увеличению доходности отельного бизнеса в современных условиях экономического развития.
Ключевые слова: гостиничный рынок, туризм, услуги, отель, причины снижения доходности, мероприятия по оптимизации отеля.

SERVICE SECTOR: HOTEL BUSINESS IN MODERN CONDITIONS

Kurochkina Anna Alexandrovna,
Lavrova Tatyana Anatolyevna,
Pesotskaya Elena Vladimirovna,
Uvarov Sergey Alekseevich

Annotation: The article examines the current aspects of the transformation processes in the development of the hotel market in the Russian Federation under conditions of economic instability for the period from 2020 to 2026. It presents data on the structure of collective accommodation facilities, the dynamics of economic indicators of hotel business operations, and forecast indicators for the development of the hotel market up to 2030. Special attention is paid to the study of external and internal causes of the decline in the profitability of hotels of different categories. The article proposes measures to increase the profitability of hotel business in the current conditions of

economic development.
Keywords: hotel market, tourism, services, hotel, reasons for declining profitability, measures to optimize a hotel.

Индустрия гостеприимства является важнейшим структурным элементом социально-экономической системы как страны в целом, так и отдельных регионов, городов и других пространственных образований в частности. Объединение объектов туристского интереса регионов и современной системы размещения, транспорта и питания как факторов комфортного отдыха и предоставления туристам сервиса на высоком уровне формируют положительные тенденции как развития регионов Российской Федерации, так и способствуют повышению уровня доходности гостиничных предприятий различной категории. За последние годы в развитии отельного бизнеса произошли существенные изменения, что является фактом адаптации рынка гостиничных услуг к воздействию факторов как внешнего, так и внутреннего характера. Начиная с 2020 года из-за пандемии, закрытия границ многими странами и санкционного давления по отношению к Российской Федерации стали изменяться наработанные годами триггеры потребительского поведения в области туризма и гостеприимства.

Весной 2020 года многие гостиницы и иные средства размещения лишились большого количества заездов как индивидуальных туристов, так и туристских групп. В высокий, летний сезон коэффициент загрузки многих гостиниц, санаторно-курортных комплексов, пригородных отелей не достигал 40%. Возникшая ситуация в сфере туризма привела к сокращению доходности предприятий индустрии туризма, в результате чего многие предприятия туристского профиля вынуждены были или приостановить свою деятельность на время пандемии, или закрыться по причине нерентабельности функционирования в условиях кризиса в отрасли.

Однако, имеется и положительная тенденция, особенно для развития внутреннего туризма, так как многие российские туристы, привыкшие отдыхать на курортах в других странах мира, вынуждены были выбирать отдых в различных регионах на территории России.

Следовательно, в наиболее востребованных регионах, таких, как Краснодар, Сочи, Крым, Калининградская область, Москва, Санкт-Петербург и по другим направлениям увеличилось количество российских туристов, что имело некоторый положительный эффект в условиях кризисных явлений в сфере туризма [1, с. 13].

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ в 2021 году распределение числа коллективных средств размещения по основным типам составило следующую структуру:

– отели, гостиницы – 44,7%;
– организации отдыха – 19,4;
– хостелы – 6,3%;

– санаторно-курортные организации – 6,1%;

– прочие коллективные средства размещения – 23,5% [2, с.182].

В таблице 1 представлена структура гостиниц в Российской Федерации по категориям за период с 2020 по 2021 гг. (табл. 1)

Таблица 1

Структура гостиниц Российской Федерации по категориям за период с 2020 по 2021 гг.

Категории гостиниц	2020	2021	Уд.вес в 2021, в %	Отклонение
5 *	191	226	1,74	35
4*	1055	1251	9,65	196
3*	2724	3051	23,54	327
2*	1150	1272	9,81	122
1*	288	337	2,61	49
без звезд	6669	6824	52,65	155
Всего	12 077	12 961	100	884

Источник: Выполнено автором на основе данных [2, с.183]

По данным за 2021 год в структуре гостиничного фонда выявлены следующие характерные особенности:

– максимальное количество гостиниц в стране относилось к категории «без звезд», что составляло 6824 коллективных средств размещения или 52,65% от общего количества.

– большинство гостиниц относится к категории «3 звезды». В 2021 году их количество составляло 3051 или 23,54% от общей численности гостиниц;

– примерно одинаковое количество гостиниц категорий «4 звезды» и «2 звезды», что составляет 1251 и 1272 гостиницы соответственно;

– примерно одинаковое количество гостиниц категории «5 звезд» – 226, что составляет 1,74% и гостиниц категории «1 звезда», что составляет 337 или 2,61% от общего количества гостиниц [2, с.182-183].

За период 2020–2021 год гостиничный фонд был увеличен на 884 гостиницы разной категории. Основой активизации деятельности в области увеличения номерного фонда явилось изменение направления туристских потоков и развитие внутреннего туризма в условиях санкционного давления.

Все коллективные средства размещения можно разделить на четыре основные сегмента, а именно:

– экономичный сегмент (хостелы, мини-отели, бюджетные апартаменты);

– средний сегмент (3–4 звезды, бизнес-отели, локализованные бренды);

– премиальный сегмент (4–5 звезд, Luxury, бывшие международные бренды);

– частное жильё (квартиры, дома через онлайн-платформы).

В таблице 2 представлены данные по динамике ADR по сегментам коллективных средств размещения (табл. 2).

Таблица 2

Динамика ADR (средняя цена за ночь в рублях) по сегментам коллективных средств размещения за период с 2023 по 2025 годы в Российской Федерации

Сегменты КСР	Год			Отклонение 2025/2023	
	2023	2024	2025	в руб.	в %
Экономичный сегмент	3 000	3 400	3 700	700	23,33
Средний сегмент	6 200	7 500	8 200	2 000	32,26
Премиальный сегмент	18 000	22 000	24 000	6 000	33,33
Сегмент – Частное жильё	4 200	5 000	5 500	1 300	30,95

Выполнено автором на основе [3]

На основе представленных данных по ценовой политике коллективных средств размещения с разделением по основным сегментам можно сделать вывод, что за период с 2023 по 2025 годы ADR (средняя цена за ночь в рублях) увеличилась на 30%, что отражает тенденции, связанные с повышением цен поставщиками товаров и комплектующих материалов для работы гостиничных предприятий.

К 2025 году российский гостиничный рынок завершил фазу восстановления после пандемии и санкционных ограничений и перешел в режим устойчивого развития. Основным направлением развития пока еще остается внутренний туризм, однако все активнее осваиваются новые направления выездного туризма, например страны Азиатско-Тихоокеанского региона и другие направления.

В сложившихся условиях изменения конъюнктуры рынка индустрии гостеприимства необходимо активно разрабатывать новые концепции отелей и современные инновационные подходы к предоставлению разнообразных услуг.

В таблице 3 представлены прогнозные показатели развития гостиничного рынка Российской Федерации на период до 2030 года (табл. 3).

Таблица 3

Прогнозные показатели развития гостиничного рынка Российской Федерации на период до 2030 года

Показатель	2025 (оценка)	2027 (прогноз)	2030 (прогноз)
Общий объем рынка (млрд. руб.)	520 – 550	650 – 700	850 – 900
Общее количество номеров (тыс. номеров)	780 – 800	850 – 900	950 – 1050
Среднесуточная цена (ADR). в руб.	8 500 – 9 000	10 000 – 11 000	12 500 - 13 500
Средняя загрузка (%)	58–62	60–65	65–70

Выполнено автором на основе [3]

Представленный в таблице 3 диапазон значений по всем показателям связан с обобщением данных по трем сценариям (базовый сценарий, сценарий умеренного роста и оптимистичный сценарий) развития гостиничного рынка РФ на период до 2030 года.

Несмотря на положительные прогнозные значения по основным показателям развития гостиничного рынка необходимо обратить внимание на усиливающийся в экономике кризис неплатежей, повышение цен, изменение в качестве и разнообразии услуг из-за необходимости поиска новых поставщиков и посредников. При отсутствии мер по усилению позиций отелей в условиях влияния неблагоприятных внешних факторов уровень доходности снижается, что приводит к последствиям, связанным с отсутствием как финансовых, так и материальных ресурсов для того, чтобы восстановить надежные позиции среди конкурентов и увеличивать прибыльность отеля.

Многие отели на протяжении десятков лет создавали и развивали основные возможности, вырабатывали модель ведения бизнеса, формировали рынки сбыта. Однако условия внешней среды могут быстро перемениться, причем кардинальным образом. И дело даже не в том, что внешние перемены трудно предвидеть, проблема в том, что крупный отель не может измениться так же быстро, как внешняя среда. Но особые трудности вызывает данное противоречие, когда руководство отеля активно занимается построением новой бизнес-модели, структурно-функциональные характеристики которой противоречат внешним условиям. Это может привести отель к критической точке неравновесного состояния, за гранью которой – распад на самостоятельные бизнес-единицы.

Причины снижения уровня доходности отелей могут быть внешними и внутренними.

Первые связаны с действием макро- или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Внешние факторы, как правило, обнаруживают и обостряют негативные явления, способствуют наступлению рисков и усиливают их действие. Важно и то, что ухудшение экономической конъюнктуры значительно понижает потенциал развития компании.

К внешним причинам снижения доходности относятся рыночные, экономические, социальные, технологические, политические, экологические факторы, например:

– изменения экономической политики государства;

– изменения нормативно-законодательной базы, регламентирующей деятельность предприятия индустрии гостеприимства;

– усиление конкуренции, процессы слияния и поглощения в отельном бизнесе;

– влияние политических событий в мировом или государственном экономическом пространстве.

К внутренним причинам снижения доходности в отельном бизнесе относятся следующие:

– изменение стратегических и оперативных задач отеля;
– несоответствие организационной структуры отеля ее целям;
– несоответствие технологии производства задачам отеля;
– нарушение условий осуществления технологических процессов;
– несоответствие оперативных и тактических задач стратегии отеля;
– отсутствие профессионализма топ-менеджеров отеля;
– противоречие между опытом и условиями функционирования отеля.

Для многих отелей причинами возникновения неблагоприятных условий, связанных со снижением доходности могут быть следующие.

1. Постоянное невыполнение планов по развитию.
2. Низкая эффективность реализации инвестиционных проектов.
3. Недостаток новых продуктов и услуг либо их незначительная доля в объеме выручки.
4. Незначительная доля продаж от новых клиентов в объеме выручки.
5. Неверная организация взаимодействия с внешними консультантами.
6. Наступление рисков в размере, сопоставимом с объемом чистой прибыли за последние два-три года.
7. Невыполнение требований собственников по доходу на вложенный капитал.
8. Несоответствие информационных систем и систем коммуникаций операционным потребностям.
9. Медленный рост или снижение рыночной стоимости бизнеса.
10. Отсутствие квалифицированного персонала.

За последние годы с российского гостиничного рынка полностью ушли девять международных гостиничных операторов:

– Hyatt Hotels Corporation,
– Inter Continental Hotels Group,
– Marriott International,
– CPI Hotels,
– Belmond,
– Sokos Hotels,
– Four Seasons Hotels and Resorts,
– BWH Hotels,
– Wyndham Hotels Group.

Некоторые из оставшихся международных гостиничных сетей приостановили в стране инвестиционные программы или заморозили планы по открытию новых отелей, но их гостиницы предоставляют услуги на территории России, как раньше.

В 2025 году в России представлены 12 иностранных международных гостиничных сетей. По данным консалтинговой компании IBC Real Estate, более 60% номерного фонда России в сетевых объектах находятся под управлением международных гостиничных операторов [4]. В таблице 4 представлена характеристика международных гостиничных операторов, которые представлены в

Российской Федерации (табл. 4).

Таблица 4

Характеристика международных гостиничных операторов, которые представлены в Российской Федерации

№ пп	Название сети	Характеристика
1	Soluxe Hotel Group	Китайская гостиничная сеть вышла на российский рынок в 2022 году, открыв первый отель в Москве. Отель Soluxe Hotel Moscow 5* стал частью многофункционального комплекса Китайского делового центра «Парк Хуамин».
2	Rotana Hotel Management Corporation	Гостиничный оператор со штаб-квартирой в Абу-Даби пришел в Россию в 2023 году и взял под управление два отеля в Москве: Edge Seligerskaya 4* и Edge Vinigradovo 4*.
3	Domina Hotels	Итальянский гостиничный бренд Domina Hotels в России представлен тремя отелями: Domina Novosibirsk 4*, «Domina Пулково Отель и Апартаменты» 4*, и Арт-бутик Domina St.Petersburg 5*.
4	Corinthia Hotels International	Сеть Corinthia управляет гранд-отелем в Санкт-Петербурге – «Corinthia Санкт-Петербург»5*. Второй отель сети расположен в Москве – «Corinthia на Тверской» 5*.
5	Rosewood Hotel Group	В России Rosewood Hotel Group представлена одним отелем – Pentahotel Moscow Arbat 4*.
6	Lotte Hotels&Resorts	Южнокорейская гостиничная сеть Lotte Corporation представлена в России тремя отелями – в Санкт-Петербурге, Самаре, Владивостоке. Флагманский отель Lotte Moscow 5* входит в ассоциацию. Leading Hotels of the World, которая объединяет лучшие отели мира.
7	Kempinski Hotels	В 2024 году у Kempinski в России остался один из двух отелей – московский Baltchud Kempinski. Петербургский отель перешел в независимое управление и стал называться «Гранд Отель "Мойка 22"».
8	Hilton Hotels&Resorts	В России у компании 25 отелей: семь в Москве, два в Санкт-Петербурге и 16 в регионах. Флагманский отель Hilton Moscow Leningradskaya 5* находится недалеко от Ленинградского вокзала.
9	Accor	Известный мировой гостиничный оператор в России имеет сеть, включающую 56 отелей. Гостиницы расположены в 25 городах – в Москве и Подмосковье (20 отелей), в Санкт-Петербурге (три отеля), в Сочи (девять отелей) и остальные в других городах России. Открытие новых отелей в России компания Accor пока приостановила.
10	Louvre Hotels Group	В России у группы пять отелей линейки Tulip: Подмосковный Tulip Inn Sofrino Park Hotel 4*. Отели Golden Tulip Rosa Khutor 4* и Tulip Inn Rosa Khutor 3*, Tulip Inn Omega Sochi 3* расположены в Сочи. Отель Golden Tulip Krasnodar 4* расположен в Краснодаре.
11	Radisson Hotel Group	В России у оператора 38 отелей: девять в Москве, шесть в Санкт-Петербурге, пять – в Сочи и остальные в других городах России. Флагманский отель Radisson Collection Hotel 5* расположен в Москве.
12	Rocco Forte Hotels	В России расположен единственный отель сети Rocco Forte Hotels – Санкт-Петербургская «Астория».

Выполнено автором на основе [4]

Основные причины ожидаемых трудностей в отельном бизнесе в 2026-2027 годах:

– высокая ключевая ставка Центрального Банка, что делает кредиты практически недоступными для многих предприятий индустрии гостеприимства;

– кризис неплатежей и его распространение на поставщиков, посредников и других стейкхолдеров в сфере индустрии гостеприимства;

– отраслевые причины, банкротство посредников в цепочках поставок продуктов и необходимого оборудования в отели;

– замедление экономического роста и риск рецессии;

Российский гостиничный бизнес вступил в фазу серьезной трансформации. С начала 2026 года страна столкнулась с беспрецедентной «чисткой» рынка: прекратили работу более 1000 объектов размещения, включая отели, санатории и глэмпинги. По данным «Коммерсанта», темпы ликвидации гостиничных предприятий выросли на 16% по сравнению с прошлым годом, в то время как новых объектов открылось лишь 277. Это свидетельствует о заметном сокращении предложения.

В Москве и Санкт-Петербурге отельеры уже начали корректировать стоимость проживания в сторону уменьшения, чтобы не терять загрузку на фоне сдержанного спроса.

Несмотря на общую стагнацию, Российский союз туриндустрии предупреждает о парадоксальном явлении: в течение 2026 года на рынок выйдут около 12 тысяч новых объектов размещения. Это может привести к перераспределению потоков, когда туристы будут массово перетекать в более современные отели, оставляя старые гостиницы без выручки. Однако для путешественников этот тренд открывает отличные перспективы — можно будет «поймать» выгодные специальные предложения в новых отелях, которые будут демпинговать ради привлечения первых клиентов [5].

В настоящий момент формируются новые условия и тенденции, которые во многом определяют эффективность и конкурентоспособность гостиниц, что может замедлить процесс ухода с гостиничного рынка большого количества объектов коллективных средств размещения разного вида и разных категорий. К основным тенденциям развития гостиничного бизнеса в современных условиях можно отнести следующие:

1. Увеличение количества предлагаемых услуг, повышение качества и скорости обслуживания.

2. Создание туристских корпораций и отечественных гостиничных цепей;

3. Необходимость учета особенностей туристского потока, его изменений и предпочтений гостей в разные сезоны и разных возрастных категорий.

4. Персонификация обслуживания, наличие широкого ассортимента дополнительных услуг, системы электронных замков, безналичных платежей, современной системы идентификации гостя.

5. Развитие новых форм коллективных средств размещения, таких как бутик-отели, SPA-комплексы, глэмпинги, капсульные отели, конгресс-отели и другие.

6. Развитие инновационных элементов в отельном бизнесе как в области обновления интерьеров, так и в области применения ИИ в некоторых программных продуктах.

7. Развитие новых форм бронирования, стимулирования сбыта, использование современных систем коммуникации с гостем.

В зависимости от финансовых возможностей, категории отеля, его расположения принимаются решения по минимизации негативных явлений и усиление позиций отеля за счет разработки различных способах экономии на затратах. Это одно из важнейших направлений восстановления уровня конкурентоспособности отеля и его стабильной работы в условиях высокого уровня конкуренции. В таблице 5 представлены мероприятия по снижению затрат и увеличению доходности отелей в условиях нестабильности (табл. 5).

Таблица 5

Мероприятия по снижению затрат и увеличению доходности отелей в условиях нестабильности

№	Название	Характеристика
1	Увеличение числа исходящих звонков партнерам по бизнесу	Необходимо увеличивать количество компаний и организаций, которые могут стать потенциальными партнерами, осуществляющими как индивидуальные, так и групповые заезды в отель.
2	Разработка новых каналов продаж	Увеличение количества площадок, систем и каталогов, в которых размещена информация об отеле. Чем больше упоминаний об отеле в интернете, тем больше вероятность, что гость забронирует номер
3	Разработка новой системы тарифов	Тарифы могут быть как понижающими: раннее бронирование, сезонное бронирование, так и повышающими, которые включают питание, дополнительные услуги и прочее.
4	Перевод некоторых служб на автономную работу	Гостиницы с круглосуточным обслуживанием заездов могут использовать программное обеспечение для самообслуживания гостей при заезде и оформлении
5	Экономия на коммунальных услугах	Отключение электричества на этажах, где нет занятых номеров. В низкий сезон вместо завтрака – шведский стол предоставлять питание по накрытию
6	Проведение анализа причин отмены бронирований	Если гость отменяет бронь, важно оперативно связаться с ним и уточнить причину. По статистике, таким образом можно вернуть до 20% гостей, предложив сохранения предоплаты для другого периода времени или предоставив другую категорию номера
7	Увеличение среднего чека за счет дополнительных услуг	В каждом номере должен быть список с предоставляемыми в отеле платными видами дополнительных услуг и скидками при их заказе определенными категориями гостей
8	Регулярное обновление меню и винной карты	Разнообразие блюд и напитков способствует привлечению дополнительного количества гостей. Обязательно необходимо разработать детское меню.

Выполнено автором

При анализе деятельности отельного бизнеса важное значение имеет структура распределения доходов по основным направлениям предоставления услуг. К основным направлениям получения дохода можно отнести следующие направления: доход от номерного фонда, доход от разнообразных видов питания (шведский стол, ресторанное обслуживание, мини бар, банкетные залы и пр.), доходы от продажи дополнительных услуг (прокат инвентаря, SPA-процедуры, бассейн, экскурсии, анимация для детей и пр.). На рисунке 1 представлена структура дохода отеля Lotte Hotel St.Petersburg по направлениям предоставления услуг (рис. 1).

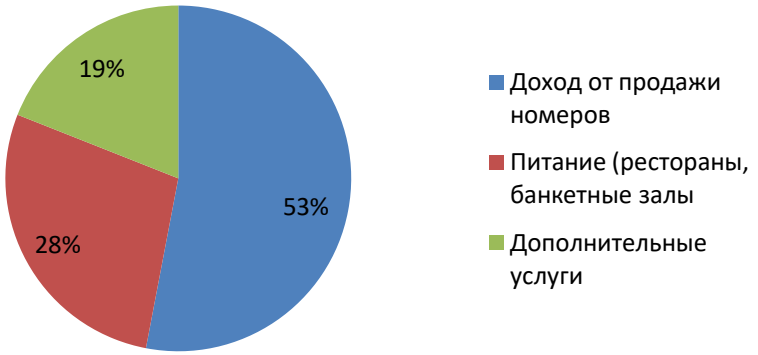

Рис. 1. Структура доходов отеля Lotte Hotel St.Petersburg по направлениям предоставления услуг (по данным 2025 года) [6, 7].

В зависимости от категории отеля и разнообразия предоставляемых услуг данная структура может незначительно меняться, однако основные тенденции сохраняются. Необходимо уделить внимание на деятельность по увеличению доходов отеля от предоставления дополнительных услуг. На рисунке 2 представлена структура дохода отеля от продажи дополнительных услуг по категориям (рис. 2).

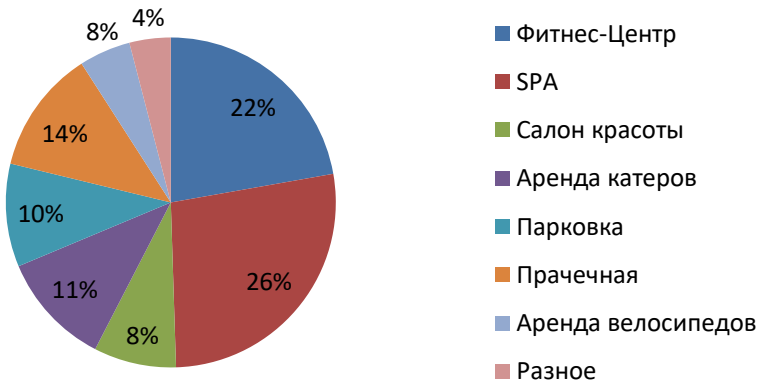

Рис. 2. Структура дохода отеля Lotte Hotel St.Petersburg от продажи дополнительных услуг по категориям (по данным 2025 года)[6, 7]

Наибольший доход получен от SPA-салона (26%) и фитнес-центра (22%). Наименьший доход получен от таких дополнительных услуг, как аренда велосипедов (8%) и услуг салона красоты (8%).

Для повышения прибыльности отеля в общем случае важно добиться высокого уровня качества услуг и удовлетворенности клиентов. Немаловажное значение отводится реализации модели динамического ценообразования. В неблагоприятных условиях снижения прибыльности многие отели вводят скидки для разных категорий гостей, продажи по сниженным ценам.

В современных условиях цифровой трансформации мероприятия по повышению доходности отельного бизнеса необходимо разрабатывать с учетом применения новых технологий. Все мероприятия можно разделить на три направления в зависимости от видов деятельности (номерной фонд, ресторанное обслуживание и дополнительные услуги).

В таблице 6 представлены мероприятия по оптимизации доходности отеля от продажи номерного фонда (табл. 6).

Таблица 6

Мероприятия по повышению доходности отеля от оптимизации продажи номерного фонда

Направление	Мероприятия	Механизм реализации
Динамическое ценообразование	Внедрение системы с ИИ прогнозированием спроса	Интеграция с программным обеспечением, настройка правил тарификации
Бронирование/заезды гостя	Персонализированные предложения при бронировании и заезде	Автоматические предложения раннего заезда и позднего выезда
Тарификация длительности проживания	Разработка системы скидок при бронировании 5/7/14 дней	Автоматическое применение в программе, отображение на сайте
Прямые продажи	Программа «Лучшая цена по категориям гостей»	Начисление бонусных баллов за прямое бронирование
Разработка сезонных пакетов	Пакеты «Серебряный возраст», «Семейный отдых» и другие	Фиксированная цена за пакет услуг

В таблице 7 представлены мероприятия по повышению доходности отеля от оптимизации ресторанного обслуживания (табл. 7).

В таблице 8 представлены мероприятия по повышению доходности отеля от оптимизации дополнительных услуг (табл. 8).

Традиционные функции гостиничных продуктов, такие как размещение, кейтеринг, развлечения и конференции, нуждаются в дальнейшем совершенствовании, чтобы интегрировать функции досуга, консультирования и других услуг, а также превратить вспомогательные объекты, такие как отели, в особую привлекательность для потребителей, чтобы расширить источник прибыли.

Кроме того, функциональная планировка пространства отеля также очень важна, например: повышение эффективности использования пространства общественных зон, таких как вестибюль отеля, пространство зоны ресторана и внутреннее пространство комнаты для гостей, чтобы использование территории не только соответствовало функциональным требованиям, но также полностью удовлетворяло потребности гостей и повышало рентабельность занимаемой площади.

Таблица 7

Мероприятия по повышению доходности отеля от оптимизации ресторанного обслуживания отеля

Направление	Мероприятия	Механизм реализации
Оптимизация меню и винной карты	Диагностика позиций меню, вывод из меню невостребованных гостем позиций	Ежемесячное и сезонное обновление ассортимента
Вечерний и ночной формат работы ресторана и баров отеля	Обслуживание гостей до 24:00 (винная карта, вечернее меню) в ресторане и в номерах	Увеличение часов работы персонала, оплата за работу с 23:00 до 24:00 в двойном размере
Гастрономические ивент-мероприятия	Мастер-классы, дегустации	Оплата заявок на мероприятия через сайт отеля
Цифровое меню и возможность предзаказа	Формирование цифрового меню с возможностью предзаказа	Автоматизация кухни, дополнительные опции в программном обеспечении

Таблица 8

Мероприятия по повышению доходности отеля от оптимизации дополнительных услуг отеля

Направление	Мероприятия	Механизм реализации
Пакетирование услуг	Пакет «Релакс на выходных» проживание+SPA+питание	Продажа через сайт и при бронировании заездов
Пакет для бизнеса	Пакет «Комфортный бизнес» проживание+коворкинг+питание+трансфер	
Внешняя монетизация	Онлайн бронирование SPA и фитнеса для нерезидентов отеля	Абонименты, разовые посещения
Партнерская система	Интеграция работы отеля с каршерингом, экскурсиями	Промокоды для гостей
Программа лояльности	Накопление баллов, обмен на услуги отеля и партнеров	Мобильное приложение, сайт отеля
Прокат спортивного инвентаря	Обновление видов спортивного инвентаря: велосипеды, электросамокаты, квадроциклы, SUP-доски, каяки, коньки и пр.	Продажи прокатного времени через сайт, терминалы самообслуживания

Применение коммуникационных и сетевых технологий позволило отелям преодолеть географические ограничения с точки зрения управления и коммуникации, ускорило внедрение инноваций в организационную структуру отеля, повысило эффективность корпоративных операций, создало трехмерные маркетинговые условия для отелей и значительно снизило транзакционные издержки отеля, сформировав новое пространство для получения прибыли. Например: создание системы бронирования отелей позволяет отелям–членам гостиничной группы обмениваться источниками информации о клиентах по всему миру. В то же время отели могут также расширить свои общие управленческие возможности и возможности профессионального управления с помощью информационных технологий.

Следовательно, эффективность функционирования гостиничного предприятия в условиях экономической нестабильности заключается в совокупности бизнес-процессов, учета внутренних и внешних факторов воздействия на кризисную ситуацию, а также постоянной оценке эффективности существующей стратегии на уровне организационной структуры, маркетинга, системы управления предприятия в целом.

Список источников

1. Лаврова Т.А. Анализ экономического состояния индустрии туризма Российской Федерации в условиях распространения COVID-19/Т.А. Лаврова. Вестник Национальной академии туризма. 2020. №4 (56). С. 10-13.– URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=44507012 (дата обращения 03.09.2026).

2. Лаврова Т.А. Современные направления развития индустрии гостеприимства в Российской Федерации /Т.А.Лаврова. Проблемы современной экономики. 2023. №2 (86). С. 181-184 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=54336330 (дата обращения 03.09.2026).

3. Исследование гостиничного рынка Российской Федерации. Аудиторско-консалтинговая компания Деловой профиль. – URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/issledovanie-gostinichnogo-rynka-rossiyskoy-federatsii/(дата обращения 03.09.2026).

4. Желиховская Мария. Международные гостиничные сети: кто работает в России. Журнал RussPass – URL: https://mag.russpass.ru/ business/rubric/biznes/mezhdunarodnye-gostinichnye-seti-kto-rabotaet-v-rossii (дата обращения 04.09.2026).

5. В России с начала 2026 года закрылось более 1000 отелей и санаториев: что ждет туристов. – URL: https://dzen.ru/a/aeMeUjiGoGguAlE7 (дата обращения 04.09.2026).

6. Отель Lotte Hotel St.Petersburg. Официальный сайт. – URL: https://lottehotelstpetersburg.ru (дата обращения 04.09.2026).

7. Отель Lotte Hotel St.Petersburg: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7826027418_ooo-lotte-otel-spb (дата обращения 04.09.2026).

© А.А. Курочкина, Т.А. Лаврова, Е.В. Песоцкая, С.А. Уваров, 2026

УДК 338.46

ГЛАВА 12. САЙТ ГОСТИНИЦЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ЕЕ УСЛУГ

Топольник Вера Григорьевна
д-р техн. наук, проф., профессор кафедры сервиса и гостиничного дела
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Аннотация. Задача гостиничного сайта – привлечь пользователя и забронировать номер; это обеспечит доход предприятию. При разработке его контента учитываются предъявляемые к нему требования информативности, удобства для пользователя, функциональности, дизайна и его поиска.
Приведен обзор исследований по анализу целого ряда находящихся в сети Интернет гостиничных сайтов, в которых результаты соответствия критериям представлены, чаще всего, в виде логико-аналитического описания установленного (в качественной форме), реже – в количественной форме, (числовое выражение), при которой повышается уровень доказательности и снижается влияние субъективного фактора. При сравнительном анализе гостиничных сайтов применено ранжирование (1, 2, 3), степень (%) соответствия информации об оказываемых услугах требованиям к гостиницам разной категории. Предложена карта процессов службы маркетинга по поддержанию официального сайта в актуализированном состоянии.
Ключевые слова: гостиница, сайт, анализ, информация, навигация, структура, служба маркетинга, карта процесса

HOTEL WEBSITE FOR BUSINESSES AND USERS OF ITS SERVICES

Topolnik Vera Grigorievna

Abstract. The purpose of a hotel website is to attract users and enable them to book a room; this will generate revenue for the business. When developing its content, the requirements for in formativeness, user-friendliness, functionality, design, and search ability are taken into account.
An overview is provided of studies analyzing a number of hotel websites available on the Internet, in which the results of compliance with the criteria are presented most often in the form of a logical and analytical description of what has been established (in qualitative form), and less often in quantitative form (numerical expression), which increases the level of evidence and reduces the influence of the subjective factor. In the comparative analysis of hotel websites, ranking (1, 2, 3) was applied, along with the degree (%) of compliance of information about the services provided with the requirements for hotels of different categories. A process map of the marketing service for maintaining the official website in an updated state is proposed.
Keywords: hotel, website, analysis, information, navigation, structure, marketing service, process map

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время трудно представить жизнь без Интернета. Интернет является самым удобным и популярным источником информации. Интернет доступен практически всем, поэтому на данный момент почти все компании имеют свои интернет ресурсы, так как это один из самых эффективных способов рекламы и продвижения своего предприятия. На сайты в сети Интернет заходит очень большое количество пользователей, чтобы получить необходимую информацию. Чем больше потенциальных потребителей посещает данный источник, тем больше вероятность получить заказ на предложения, продвигаемые сайтом. Сегодня сложно представить себе лучшие инструменты продвижения, чем информационные технологии.

В условиях быстро меняющегося рынка гостиничных услуг, развитие цифровой среды является неотъемлемой составляющей поддержания конкурентоспособности гостиницы. Для гостиницы сайт становится не только инструментом позиционирования на рынке, но и важным средством коммуникации с потенциальными потребителями услуг.

Возможности сайта в продвижении услуг многогранны и безграничны. Прежде всего, его задача – заинтересовать, привлечь потенциального пользователя услуг, превратить посетителя сайта в гостя, принявшего решение забронировать свое пребывание в гостинице. Увеличение прямых продаж на сайте отеля направлено на реализацию его главной бизнес-задачи – устойчивость и эффективность бизнеса.

Современные потребители ожидают от сайта не только информативности, но и удобства, визуальной привлекательности и функциональной насыщенности, что напрямую влияет на уровень доверия к бренду и решение о бронировании.

Качественно продуманный интерфейс и удобство коммуникации отражаются в представлениях клиентов о надежности, уровне сервиса и общей атмосфере в гостинице. Сайт становится посредником в передаче ценностей, формируя представления гостя о гостинице ещё до реального пребывания [1].

Размещенный в Интернете сайт, кроме непосредственного дохода от гостей за оказанные услуги, работает на саму гостиницу. Так, он способствует формированию ее имиджа. Имидж (фирменный стиль) характеризуется обобщенностью «портрета» гостиницы, создающегося в представлении общества на основании заявленной деятельности и ее корпоративной этики. Формированию имиджа гостиницы способствует: качественный привлекательный дизайн сайта; учет потребностей и желаний разных групп потребителей (семьи, молодожены, VIP-персоны, обычные отдыхающие и другие); стабильность на рынке; наличие планов на перспективу. Это повышает доверие к гостинице и стимулирует ее на новый уровень ведения бизнеса.

С помощью сайта гостиница может проводить опросы потребителей услуг, собирать и анализировать отзывы о качестве сервиса, при наличии обратной связи можно уточнять интересы потенциальных и постоянных клиентов, на основании чего повышать качество и совершенствовать деятельность.

На сайте можно размещать информацию о существующих вакансиях и онлайн анкету, что позволит получать информацию о претендентах и комплектовать коллектив гостиницы новыми квалифицированными кадрами.

Главная задача сайта гостиницы – пользователь должен найти там ответы на интересующие его вопросы и забронировать интересующую его услугу или предложение. Если пользователь за первые секунды не находит ответы на интересующие его вопросы, он уйдёт искать их там, где удобно. Разработка сайта для гостиницы - это инвестиция в будущее бизнеса.

Каким должен быть сайт гостиницы

Хорошо спланированный и организованный сайт является конкурентным преимуществом для любого гостиничного бизнеса.

Главные функции, которые должен выполнять сайт гостиницы, - это информативная, имиджевая и канал продаж. Информативная функция реализуется актуальным, интересным посетителям контентом. Чтобы сайт приносил продажи, он должен стабильно работать, быть удобным и безопасным для пользователя, обеспечивать бронирование номеров и оплату услуг.

Структурированный контент и удобный интерфейс помогают гостям быстро найти информацию и принять решение о бронировании.

Имеется целый ряд публикаций с описанием требований к гостиничному сайту. На наш взгляд, в данном случае следует отдать предпочтение специалистам по разработке таких сайтов [2, 3].

А. Ешмеков – один из самых опытных специалистов TravelLine, считает, что при создании сайта необходимо учитывать следующие требования [2]:

– Мобильная адаптация - позволяет корректно отображать данные на планшетах и смартфонах. По данным дашборда TravelLine, больше половины всех бронирований гости делают с телефона;

– Оптимизация загрузки - если ресурс медленно грузится, пользователь теряет терпение и уходит.

– SEO-оптимизация - повышает позиции в поисковиках, значит, больше пользователей видят сайт;

– SSL-сертификат - подтверждает подлинность сайта и обеспечивает безопасное соединение между сервером и клиентом, защищает данные пользователя от утечек (пароли, номера банковских карт, телефоны, email-адреса)..

Структурированный контент и удобный интерфейс помогают гостям быстро найти информацию и принять решение о бронировании

На сайте гостиницы должны быть такие разделы: «О нас», «Номера и цены», «Онлайн-бронирование», «Дополнительные услуги», «Отзывы гостей», «Акции и скидки», «Контакты». Можно добавить разделы: «Ресторан», «Конференц-залы», «Новости», «Галерея». Информация предоставляется в любом объеме и формате для гостей, партнеров и сотрудников.

Е. Чуранов – сертифицированный специалист Google Ads и Яндекс.Директ, опыт работы в сфере продвижения сайтов более 10 лет, дополняет выше указанные требования к сайту гостиницы такими техническими аспектами [3]:

1. Структура сайта. Она должна быть простой и лаконичной. Для перехода между подразделами, с одной страницы на другую нужно настроить кликабельный путь так, чтобы человек мог вернуться к предыдущему выбору без перехода на главную страницу.

2. Поисковая оптимизация. Чтобы сайт оставался на высоких местах в поисковой выдаче, рекомендуется регулярно обновлять информацию. Она должна быть актуальной и отвечать запросам пользователей.

3. Удобство администрирования. Интеграция со специализированными CRM значительно упрощает ведение бизнеса и повышает эффективность работы менеджеров.

4. Быстрая загрузка. Гости не любят ждать окончания загрузки страниц сайта. Поэтому важно следить за скоростью его работы, выбирать отказоустойчивый сервер и регулярно проводить технический аудит.

5. То, что выделит среди конкурентов. Сейчас на рынке туризма так много предложений, что просто оказывать услугу хорошего качества уже мало. Нужно выделяться среди остальных

6. Блог на сайте отеля. В нём можно рассказывать о популярных туристических местах в городе и рядом с ним, куда точно стоит сходить, а что переоценено. Хорошо, если будет возможность комментировать. Информация из первых рук полезна и текущим гостям, и будущим.

7. Гостиница на картах. Стоит создать аккаунты и прикрепить ссылку на сайт во всех картографических сервисах: Яндекс. Карты, Google.Maps, 2GIS.

8. Соцсети гостиницы. Коммерческие страницы ведут все, кто предоставляет услуги. В соцсетях нужно оперативно отвечать на вопросы пользователей и реагировать как на отрицательные, так и на положительные комментарии; можно размещать отзывы, вести прямые эфиры на территории отеля.

9. Специальные предложения. Размещаются на отдельных страницах программа лояльности, акции, скидки и бонусы за отзывы, а также другие предложения.

Если структура гостиничного сайта типична, то сайт конкретной гостиницы должен отражать ее особенность, то есть его контент содержать информацию, позволяющую пользователю выделять ее среди других гостиниц. Таким образом, информация играет важную роль в привлечении и удержании пользователей гостиничных услуг.

Маркетологи сформулировали требования к контенту гостиничного сайта

Контент является главным инструментом увеличения трафика и конверсии сайта гостиничного предприятия. Поэтому сайт должен содержать полную и достоверную информацию о гостиничных продуктах, иметь оптимальный набор информационных блоков и инструментов, быть продвинутым в поисковых и социальных системах, располагать способами бронирования номеров в режиме онлайн с любого устройства, включая мобильные телефоны. Он должен содержать полезную информацию, интересную посетителям. Это могут быть качественные статьи, фотографии и оригинальные изображения. Также сайт

должен содержать галерею номерного фонда и общественных помещений, предназначенных для оказания услуг, подробный перечень дополнительных услуг, правила проживания, отзывы гостей, сведения о достижениях и наградах, программу лояльности, схему проезда и др. Чем больше на сайте конкретной информации, тем больше он сможет привлечь пользователей услуг.

Важно обновлять контент, чтобы пользователи всегда имели доступ к актуальной информации о гостинице, а также могли ознакомиться с новостями, статьями и видеоотчетами о проводимых мероприятиях. Текст информации не должен содержать ошибки, опечатки, плохую стилистику.

Лицо (визитка) гостиницы – главная страница сайта, на ней должна быть размещена только самая важная информация в сжатом виде: разделы «об отеле», «номера», «услуги», «акции», «контакты».

И.С. Ключевская [4] выделила четыре основные функции, выполняемые веб-сайтом гостиницы: информационную (содержит всю необходимую информацию о предоставляемых гостиницей услугах с целью их продвижения), коммуникативную (между гостиницей и ее гостями происходит постоянный обмен информацией), взаимодействия (развитие долгосрочных отношений между гостиницей и гостями, а также привлечение новых потребителей), финансовую (получение дохода через онлайн бронирование и оплату услуг).

Все они взаимосвязаны. Неполная, неактуальная, неинтересная для пользователей информация снижает трафик, конверсию и, как следствие, снижение продаж, ухудшение финансовых показателей деятельности. И наоборот, структурированный контент, с яркими видеоматериалами, легкая (простая, понятная и быстродействующая) навигация по сайту повышают конверсию и доход гостиницы. Различные способы коммуникации с потребителями услуг способствуют формированию постоянной целевой аудитории, что, в конечном итоге, повышает эффективность бизнеса.

Сколько есть на рынке гостиниц, столько существует уникальных веб-сайтов. Имеется целый ряд публикаций, посвященных анализу находящихся в сети Интернет гостиничных сайтов. В основном, это сравнительный анализ.

Исследование гостиничных сайтов

Вопросы анализа web-сайтов гостиниц, в силу своей актуальности, находятся в поле внимания многих исследователей. Анализ эффективности web-сайтов обычно проводят по совокупности критериев.

Так, А.Ю. Бочковым [5] проанализированы веб-сайты 15-ти гостиниц Калининградской области категории 3* - 5* по следующим критериям: количество индексируемых страниц, количество ошибок, общая оценка, скорость открытия страницы и загрузки сайта, стоимость (бюджет) сайта, рейтинг гостиницы в системах бронирования, отзывы гостей. К наиболее важным характеристикам отнесены скорость открытия сайта, индекс качества сайта и адаптивность под мобильные устройства.

В работе [6] основными критериями для оценки сайтов гостиниц приняты: информативность (объем представленных сведений, детальность данных, ис-

пользование фото- и видеорядов), навигация (структурированность информации, удобство пользования web-сайтом); дизайн сайта, регулярность обновления.

В работе [1] проведен анализ двух сайтов пятизвездочных гостиниц – «Lotte Hotel Moscow» и «Метрополь» по пяти критериям: качественный дизайн, информация, мультиязычность, форма бронирования и инструменты взаимодействия, наличие мобильной версии или приложения. Оценку проводили по 5-балльной системе. Итоговый вывод выполнен по среднеарифметической величине: 4,6 балла. – «Lotte Hotel Moscow», 4,4 балла. – «Метрополь».

Д.А. Ботько [7] были проанализированы веб-сайты десяти гостиниц Омска («Ибис», «Маяк», «Аврора», «Полет», «Ника», «Турист», «Амакс», «Иртыш», «Шато», «Отель41») по шести показателям, которые влияют на качество обслуживания и продвижение услуг (позиция гостиницы в поисковике Google, цены на гостиничные услуги, система бронирования, схема проезда, описание услуг на сайте, интерфейс). Автор делает вывод, что из 20 ссылок в поисковике половина из рассмотренных отелей заняли первую позицию; цены на услуги указаны в 80% случаев; система бронирования и схема проезда представлена на всех обследованных сайтах; описание услуг на сайте и интерфейс, оцениваемые по шкале от 0 до 5 баллов, представлены как субъективная оценка восприятия качества обслуживания туристами. Однако, отсутствуют какие-либо доказательства указанных положений.

В.И. Кёся, А.С. Кирова [8] определяли рейтинг веб-сайтов трех пятизвездочных гостиниц Москвы: “Националь”, “Балчуг Кемпински” и “Метрополь” на основании экспертной оценки по комплексу критериев, состав которых приведен в табл. 1.

Таблица 1

Критерии оценки сайтов гостиниц

1. Информативность	• Наличие данных, необходимых различнымкатегориям пользователей • Достоверность источников информации • Актуальность и частота обновления информации • Удобство восприятия информации
2. Удобство использования	24. Наличие четкой структуры сайта 25. Удобство навигации 26. Интерактивность 27. Мультиязычность
3. Дизайн сайта	• Стилистическое единство оформления сайта • Использование элементов фирменного стиля
4. Функциональность	• Кроссбраузернось • Стабильность верстки • Скорость загрузки страниц сайта • Отсутствие ссылок на несуществующие страницы,документы и изображения
5. Поисковое продвижение сайта	• Расположение в поисковых выдачах по ключевым словам

Степень соответствия веб-сайта по каждому критерию определяли рейтингом – чем больше сайт соответствует определенному критерию, тем выше его позиция по рейтинговой шкале (1, 2 или 3). Итоговый результат – сумма элементарных рейтингов в группе, а затем сумма групповых рейтингов.

А.С. Казакова, А.А. Комиссарова [9] сравнивали веб-сайты гостиниц: «Four Seasons Hotel Moscow», «The Ritz-Carlton» и «Lotte Hotel Moscow» по методике, аналогично [8]. Экспертный анализ сайта исследуемых гостиниц проводился по каждому единичному критерию в разрезе группового критерия (табл. 1). Вывод о рейтинге между сайтами по групповому критерию приведен содержательно, для которого характерна некоторая неопределенность. В то же время в итоговой таблице (9, с. 29) рейтинг по групповым критериям представлен в числовой форме.

Обзор публикаций, посвященный анализу и оценке веб-сайтов гостиниц показал, что предметом исследований служил контент сайта в целом, в основном с позиций разработчиков. Количественная форма представления данных используется нечасто, несмотря на то, что повышает уровень объективности и доказательности выводов. Конечно, не всегда это возможно, но к нему нужно стремиться.

При этом следует учитывать и существующие требования по перечню оказываемых услуг для гостиниц разной категории.

В работе [10] изучена информация 19-ти веб-сайтов гостиниц (категория 3* - 7, категория 4* - 6, категория 5* - 6) о предоставляемых услугах потенциальным гостям в сравнении с нормативными требованиями, учитываемыми при квалификации гостиниц [11, прил. 4].

Установлено, что информация об услугах на сайте гостиницы указывается в меньшем объеме, чем это предусмотрено нормативом: от 15 до 60% - категории 3*, от 11 до 48% - категории 4*, от 20 до 40% - категории 5*. Анализ проведен по отдельным группам и видам услуг. Информация об услугах, оказываемых в конференц-зале, бизнес-центре, спортивно-оздоровительном центре, как правило, не отражает категорию гостиницы.

Представленная на сайте информации непосредственно влияет на число бронирований.

Судя по публикациям, перечень требований к сайтам в основном касается процессов их разработки специализирующимися на этом организациями.

Как обеспечить эффективную работу гостиничного сайта

Сегодня перед бизнесом, в том числе и гостиничным, стоит задача эффективного управления деятельностью предприятием, способного обеспечивать стабильность и конкурентоспособность на рынке. Для эффективного продвижения гостиничных услуг уже разработанного и находящегося в сети Интернет сайта этого не достаточно. Нужно обеспечивать его актуализированное состояние.

При плохо работающем сайте прямые бронирования уменьшаются, снижаются продажи, подрывается доверие к отелю, поисковые системы понижают

сайт в выдаче. Сайт необходимо постоянно совершенствовать, поддерживать эффективность бронирования, обновлять информацию, проверять на вирусы и прочее.

Главное, из чего следует исходить при создании эффективного сайта для продвижения гостиничных услуг, нужно подходить к нему с позиций потенциального потребителя предоставляемых услуг, сделать его доступным, удобным, понятным для него.

При первом заходе на сайт пользователь попадает на главную страницу, где закладывается структура сайта, которая помогает организовать информацию и обеспечить легкую навигацию для пользователей. В меню страницы указываются основные разделы, представляющие собой каталог со своей уникальной информацией, адрес и контактная информация (телефон, email), модуль бронирования и форма для выбора конкретных номеров на соответствующую дату со своей кнопкой «бронировать».

Логика структуры конкурентного сайта в значительной степени зависит от маркетинговой службы гостиницы и в меньшей – от разработчика. Для повышения эффективности функционирующего сайта, служба маркетинга может вносить в структуру изменения по маркетингу и удобству пользования (если это технически предусмотрено) примерно в одинаковой степени (50 на 50); в меньшей степени – по цитируемости сайта в поисковых системах.

По мнению сотрудников отдела маркетинга, работающих с сайтом, трафик на страницах сайта распределяется в следующей убывающей последовательности: номера → главная → фото и видео → рестораны → цены → контакты.

Маркетолог, ответственный за этот участок работы, должен обладать специальными знаниями о работе сайта, его роли в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Мы не нашли публикаций, которые освещали бы деятельность маркетолога по поддержанию эффективной работы сайта. Для управления его деятельностью необходимо формализовать (описать) выполняемые им процессы.

На наш взгляд, работа ответственного сотрудника по актуализации сайта должна, в первую очередь, включать анализ сайта с позиций потенциального пользователя.

Был выполнен анализ контента официального сайта гостиницы WELLNESS SPA-ОТЕЛЬ Грейс Империал г. Сочи [12] с позиции пользователя. Установлены элементы контента, требующие, по нашему мнению, улучшения.

Структура и навигация. На главной странице сайта находится строка с названием гостиницы, адресом, телефоном и кнопкой для звонка, которая перекрывает строку с меню и тремя иконками. Это затрудняет обращение пользователя к меню.

Раздел «Бронирование» повторяет форму, которая появляется на главной и любой другой странице. В разделе «Номера и цены» последовательно предлагаются типы номеров, фото, название и цена номера за ночь с кнопками «забронировать» и «посмотреть номер», которые представляют собой подразделы,

навигация такая, что покинуть раздел (подраздел) или перейти на другой раздел (подраздел) можно только через главную страницу.

В разделе «Спецпредложения» последовательно представляются различные виды, каждое предложение заканчивается выбором «забронировать» и «подробнее». Если выбрать «подробнее» какого-либо вида предложения при просмотре главной страницы, страница с этим предложением открывается, но познакомиться с другим предложением можно снова через «Спецпредложения», а чтобы покинуть страницу конкретного предложения, нужно следовать: → Спецпредложения → Главная → нужный раздел, или воспользоваться функцией на экране компьютера «перезагрузить». Это очень затрудняет движение по сайту.

Заканчивается движение по главной странице отзывами (3 за последние даты, можно перейти на предыдущие) и рейтингом на туристических порталах (101Hotels, OZON Travel, OSTROVOK.RU, Яндекс, Google). Дальше – контакты.

На любой странице сайта находятся следующие элементы: «Меню», адрес, телефон, форма «найти и выбрать номер», кнопки связи по телефону, чат-боту, WhatsApp. Вызов и переключение разделов происходит медленно. Работа сайта неустойчивая.

Информация. В разделе «Услуги» информация подается без какой-либо систематизации, например, услуги питания, бизнес-услуги, WI-FI, ежедневная уборка номера. После заголовка «Подробнее об услугах» сообщается, что размещение в отеле с животными не предусмотрено, и следом – «Правила посещения СПА-комплекса» – PDF-файл, который можно сохранить или распечатать. Все это не вызывает желание заинтересоваться и забронировать гостиницу. Далее открывается подраздел «Бесплатные» как галерея фотографий по каждой услуге с названием. Стиль текста информации официальный, позитивных эмоций и интереса не вызывает, например, чтобы получить сведения об услуге «трансфер к подъемникам», нужно связываться по телефону или чат-боту. Далее появляется подраздел «Платные», его представление аналогично предыдущему. Информация по платной услуге «Подарочный сертификат» многословна, но не ясно, в чем привлекательность выбора услуги, кроме как оплатить 5 тыс. руб., которые нужно истратить, так как возврату не подлежат.

При выборе из меню раздела «Рестораны» обнаруживается, что он является подразделом раздела «Инфраструктура», куда входит еще подраздел «конференц-зал». При нажатии на клавишу «Подробнее» указан один ресторан, где изложена информация, приводящая в недоумение пользователя – указана стоимость завтрака, обеда и ужина для взрослых и детей (входит в цену номера), надо догадываться, что это касается гостей, не проживающих в гостинице.

Раздел «Об отеле» содержит информацию о некоторых предоставляемых услугах, времени заезда и выезда, а также что расположено рядом с отелем – 4 фото с подписью. Далее представлены документы, подтверждающие статус и достижения отеля.

Несмотря на высокое качество сервиса в гостинице, что подтверждается подавляющим большинством отзывов за длительный период, потенциальный пользователь может из-за недостатков контента сайта покинуть его и выбрать другую гостиницу.

На основании выполненного нами анализа предлагается следующий план работы маркетинговой службы гостиницы по обеспечению эффективного функционирования сайта [13].

А) Мониторинг работы сайта:

1. Составить список ключевых слов, которые может применять пользователь для нахождения гостиницы в сети Интернет;
2. Провести поиск сайта по ключевым словам;
3. Выявить порядок (рейтинг) подачи сайта по ключевым словам;
4. Проверить наличие обязательной информации на главной странице;
5. Оценить дизайн и меню главной страницы сайта;
6. Проверить актуальность даты, количества гостей при заказе и бронировании номеров, возможность их изменения пользователем.

Б) Совершенствование структуры:

1. Добавить новые разделы. Убрать раздел «Бронирование»;
2. Представить меню страницы в виде двух лент. Вверху расположить разделы, наиболее часто интересующие потенциального пользователя, внизу – дополнительно раскрывающие информацию;
3. Указать порядок разделов: на верхней ленте – «О нас», «Номера и цены», «Фото и видео», «Рестораны и бары», «СПА», «Услуги», «Спецпредложения», «Отзывы»; на нижней ленте – «Конференц-залы», «Рядом с нами», «Мероприятия», «Контакты», «Наши соцсети», «Наши награды», «Правила проживания», «Уголок потребителя», «Вакансии»;
4. Представить структуру каждого раздела в виде ниспадающего меню с обзором иерархии всех присутствующих уровней. Это позволит пользователю сразу перейти к нужной позиции раздела;
5. Выделить для каждой позиции структуры раздела отдельную страницу.

В) Наполнение контента информацией и улучшение стиля текста:

1. Дополнить, уточнить существующую информацию;
2. Расширить информацию раздела «Услуги», представив полный спектр оказываемых услуг, для каждой услуги дать характеристику и стоимость;
3. Подготовить информацию по вновь введенным разделам;
4. Проверить текст информации на логичность, структурированность, стилистику, ясность, наглядность, орфографию;
5. Указать для каждой услуги режим и условия получения;
6. Выделить информацию о проводимых акциях;
7. Учесть интересы разных категорий пользователей (семьи, молодожены, солидные гости, известные люди, обычные отдыхающие и другие).

Г) Обеспечение привлекательности дизайна:

1. Обеспечить единый стиль страниц, наличие логотипа бренда;

2. Обеспечить оформление страниц только общими элементами;

3. Поддерживать стиль бренда путем гармоничного расположения иконок, кнопок и изображений;

4. Располагать иконки и кнопки с учётом пользовательского опыта;.

5. Использовать фирменный цвет или сочетание нескольких цветов (например, разной насыщенности) для фона страницы;

6. Подобрать цвет шрифта, четко воспринимаемый на фоне страницы;

7. Выделить форму бронирования контрастным цветом.

Д) Осуществлять поисковую оптимизацию:

1. Применять элементы, улучшающие ранг сайта в поисковых системах;

2. Формировать семантическое ядро сайта (запросы по тематике сайта);

3. Применять для запроса разный порядок слов названия гостиницы;

4. Предусмотреть в запросе интервал стоимости номеров в гостинице.

Е) Адаптировать сайт для мобильных устройств

Мобильная версия сайта – важный аспект, поскольку большинство гостей ищут отели с мобильных устройств, сайт должен корректно отображаться на смартфонах и планшетах. Для этого необходимо:

1. Обеспечить возможность вертикального просмотра изображений;

2. Адаптировать картинки под размер экрана;

3. Использовать фото меньшего размера, увеличивать их по клику;

4. Использовать для картинок GIF-анимацию;

5. Выполнить соразмерными кнопки и шрифты;

6. Выделить минимум полей для ввода данных;

7. Обеспечить удобную форму бронирования.

Ж) Оптимизация времени загрузки веб-страниц.

1. Проверить, что все фото оптимизированы, анимации не перегружены и не затруднен автозапуск видео;

2. Использовать для измерения времени загрузки онлайн-инструменты;

3. Применить PageSpeed Insights для сайта на мобильных устройствах;

4. Оценивать время загрузки страниц сайта по отчетам веб-аналитики;

5. Обсудить результаты со специалистом (веб-разработчиком);

И) Подготовить договор с веб-разработчиком по выполнению работ по поддержке эффективной работы официального сайта гостиницы.

Действия маркетолога, ответственного за работу сайта гостиницы, формализована в виде карты бизнес-процессов (рис. 1).

В беседе с сотрудниками маркетинговой службы по исследуемой теме выявлено, что перечень работ с сайтом отсутствует.

Рабочий процесс по администрированию сайта состоит из проверки и обработки отзывов, поступивших от гостей; актуализации информации по спецпредложениям и акциям, подготовки отчетов по данным Яндекс Метрики за определенный период. Положительные отзывы сразу публикуются, жалобы, замечания или негативные отзывы передаются руководителям соответствующих служб для принятия соответствующих мер, и составляются ответные

письма. Наряду с этим, просматривается бот-помощник, который отвечает на наиболее частые вопросы посетителей, как правило, заготовленными фразами.

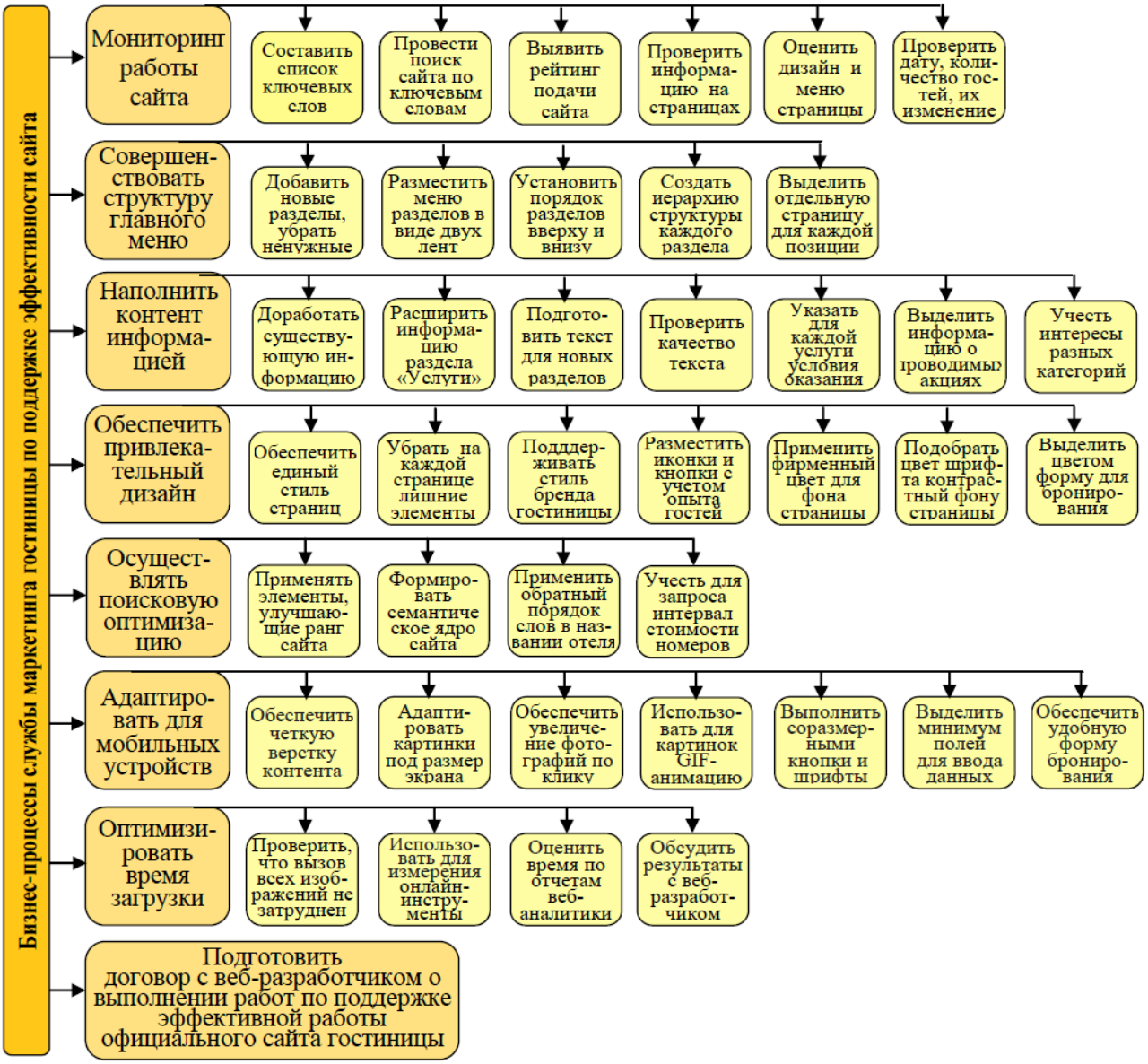

Рис. 1. Карта бизнес-процессов службы маркетинга гостиницы по поддержанию эффективной работы сайта

Страницы спецпредложений и акций постоянно корректируются (оканчивается срок действия или изменяются условия), «Услуги», «Номера», «Мероприятия» и другие – меняются редко.

Систематизированная информация с Яндекс Метрики анализируется руководителем маркетинговой службы. Чтобы отслеживать из какого канала или объявления осуществлен визит, наряду с Яндекс Метрика, используют UTM-метки. По результатам анализа принимаются решения и предлагаются идеи, направленные на повышение эффективности продаж гостиничных услуг.

Разработанная карта бизнес-процессов актуальна для данной гостиницы,

так как учитывает конкретную фактическую информацию о представленном в Интернете официальном сайте, может быть полезна для маркетинговой службы других гостиниц.

Список источников

1. Веб-сайт гостиничного предприятия как инструмент передачи ценностей бренда и привлечения целевой аудитории // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. - №2 (92). Номер статьи: 9212. Дата публикации: 31.05.2020. Режим доступа: https://sovman.ru/article/9212/ (Дата обращения 07.10.2026 г.).
2. Александр Ешмеков. Разработка сайта для отеля: как создать площадку, которая принесет прямые бронирования. URL: https://www.travelline.ru/blog/razrabotka-sayta-dlya-otelya-kak-sozdat-ploshchadku-kotoraya-prineset-pryamye-bronirovaniya/ (дата обращения 07.10.2026)
3. Евгений Чуранов. Каким должен быть сайт гостиницы в 2026 году. URL: https://www.web-canape.ru/business/kakim-dolzhen-byt-sajt-gostinicy-v-2021-godu/?ysclid=mcycg6ph8v984543409&utm_referrer=https%3a%2f%2fya.ru%2f (дата обращения 07.10.2026)
4. Ключевская И. С. Веб-сайт как средство продвижения услуг средств размещения: сборник трудов конференции. // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : материалы III Междунар. науч. конф. (Костанай, 1-5 нояб. 2021 г.) / редкол.: Ж. Т. Кульчикова [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – С. 201-204. – ISBN 978-5-907411-83-8. URL: https://phsreda.com/ru/article/99793/discussion_platform?%20ysclid=miyc1ovr%205i217971893 (дата обращения: 08.10.2026).
5. Бочков, А. Ю. Выбор базовых характеристик эффективного сайта гостиницы на основе сравнительного анализа сайтов гостиниц Калининградской области // Молодой ученый. — 2021. — № 16 (358). — С. 360-363.
6. Сравнительный анализ сайтов гостиниц города Саратова. URL: https://www.referat911.ru/Turizm/sravnitelnyj-analiz-sajtov-gostinicgoroda/380801-2857732-place1.html (дата обращения: 09.10.2026);
7. Ботько Д.А. Веб-сайт гостиницы, как инструмент повышения качества обслуживания на предпродажном этапе (на примере гостиничных предприятий г.Омск) // Форум молодых ученых. – 2017. - № 5 (9). С. 337-339. URL: https://sciup.org/veb-sajt-gostinicy-kak-instrument-povyshenija-kachestva-obsluzhivanija-na-140278650?ysclid=miycs4wq 7u68320014 (дата обращения: 12.10.2026).
8. Кёся В.И., Кирова А.С. Веб-сайт гостиницы как фактор повышения ее конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг // Российские регионы: взгляд в будущее. 2016. №1 (6). С. 136-155 URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/veb-sayt-gostinitsy-kak-faktor-povysheniya-ee-konkurentosposobnosti-na-rynke-gostinichnyh-uslug (дата обращения: 12.10.2026).

9. Казакова А.С., Комиссарова А.А. Основные элементы оценки веб-сайтов гостиниц: сравнительный анализ (на примере гостиниц г. Москвы) // Российские регионы: взгляд в будущее. 2018. №4. С. 67-82. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-otsenki-veb-saytov-gostinits-sravnitelnyy-analiz-na-primere-gostinits-g-moskvy (дата обращения: 12.10.2026).

10. Топольник В.Г. Анализ информации об услугах для потенциальных потребителей на примере гостиниц категории 3-5 звезд // Состояние, проблемы, перспективы развития современной науки и технологий : монография / Б.З. Адизов, Б.Ш. Акрамов, Р. Алиев [и др.]. – Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. – С. 71-96. ISBN 978-5-00215-466-1.

11. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. № 1860 “Об утверждении Положения о классификации гостиниц”. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74857806/ (дата обращения 12.10.2026)

12. WELLNESS SPA-ОТЕЛЬ Грейс Империал. Официальный сайт. URL: https:// imperial-grace.ru (дата обращения: 25.08.2026).

13. Топольник В.Г. Разработка карты бизнес-процессов службы маркетинга гостиницы по поддержанию эффективной работы сайта. // Достижения в научно-образовательной деятельности - 2026 : сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса (12 октября 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. - С. 25-35.

© В.Г. Топольник, 2026

УДК 338:355.01

ГЛАВА 13. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОЗНАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВОЕННОСЛУЖАЩЕГО

Попова Светлана Владимировна
к.э.н., доцент,
профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин,
ВУНЦ ВВС «ВВА имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина» (г. Воронеж)

Аннотация: Трансформация системы высшего военного образования обусловлена не только изменением характера вооруженной борьбы, развитием военных технологий и усложнением задач управления, но и возрастающей значимостью экономических факторов в процессе обеспечения национальной безопасности. Эффективность функционирования военной организации непосредственно связана с объемом имеющихся ресурсов, качеством их распределения, рациональностью использования материальных средств, финансовой дисциплиной и способностью командного состава принимать обоснованные управленческие решения.
Ключевые слова: экономическое сознание, экономическая культура, экономическое мышление, образовательные технологии, мотивация, финансовая грамотность, экономическая социализация, экономические ценности

ECONOMIC SENSE AS AN ELEMENT OF A MILITARY PERSONNEL'S PROFESSIONAL RESPONSIBILITY

Popova Svetlana Vladimirovna

Abstract: The transformation of the higher military education system is driven not only by changes in the nature of armed conflict, the development of military technologies, and the increasing complexity of management tasks, but also by the growing importance of economic factors in ensuring national security. The effectiveness of a military organization's operation is directly linked to the volume of available resources, the quality of their distribution, the rational use of material assets, financial discipline, and the ability of the command staff to make wel-founded management decisions.
Key words: economic consciousness, economic culture, economic thinking, educational technologies, motivation, financial literacy, economic socialization, economic values.

Современная подготовка военнослужащих ориентирована преимущественно на формирование военно-профессиональных компетенций. Однако эффективность деятельности военной организации зависит не только от профессиональных знаний, но и от способности военнослужащего рационально отно-

ситься к материальным, финансовым, временным и информационным ресурсам. Военный специалист должен понимать особенности экономических процессов, владеть основами рационального использования ресурсов, уметь оценивать последствия принимаемых решений и осознавать ответственность за сохранение и эффективное использование государственного имущества.

Особую актуальность приобретает проблема формирования экономического сознания военнослужащих в процессе обучения в военном вузе. Экономическое сознание – это не только сумма знаний о финансах и экономических явлениях, но и способность мыслить экономически, понимать причинно-следственные связи в экономике, а также вырабатывать ответственное отношение к труду, собственности и потреблению. Развитие экономического сознания формирует ответственность за рациональное распоряжение ресурсами, активную жизненную позицию, экономическое мышления, повышает уровень адаптивности и самостоятельности военнослужащих.

Объектом исследования является экономическая культура в образовательной среде военного вуза. В качестве предмета исследования рассматриваются особенности формирования экономического сознания военнослужащих в процессе обучения в военном вузе.

Целью исследования является раскрытие особенностей и условий формирования экономического сознания военнослужащих в процессе обучения в военном вузе. На основе анализа тенденций, противоречий и эффективных педагогических методов необходимо раскрыть понятие и структуру экономического сознания как отражения экономической культуры, изучить влияние межпредметных связей на условия формирования экономического сознания, проанализировать влияние образовательного процесса на развитие экономического мышления.

Методологическую основу исследования составляют положения экономической теории, институционального и поведенческого подходов, концепции человеческого капитала, социально-психологической теории, а также системный и междисциплинарный подходы. Выбирая методологию исследования экономического сознания, акцент необходимо сделать на междисциплинарном подходе.

Экономическая теория дает все необходимые инструменты для анализа основных экономических, процессов, явлений, закономерностей, влияния сознания на спрос, предложение, инфляцию (инфляционные ожидания), инвестиции и т.п. С точки зрения социологического подхода выявляется связь экономического сознания с социальной стратификацией. Психологические аспекты поведения определяются благодаря использованию тестов, проведению опросов, анкетирования для выявления личностных и общественных установок. Нейроэкономика позволяет изучить процесс принятия решений на уровне мозговой активности. Культурологический подход позволяет исследовать, как формируется экономическое сознание военнослужащих под влиянием специфической военной субкультуры, корпоративных ценностей, традиций, а также общей со-

циально-экономической ситуации в стране. Исторический подход изучает эволюцию военно-экономического сознания в исторической перспективе. Представления об экономике, богатстве, труде, собственности, справедливости и предпринимательстве различаются в разных исторических эпохах и социальных системах. Это помогает понять, как изменения в экономической политике государства влияют на сознание военнослужащих. Например, как плановая экономика, «шоковая терапия», недоверие к банкам, привычка копить наличные рынок влияют на текущее экономическое мышление индивидов?

Степень разработанности проблемы отражается в теории и методологии исследований российских ученых. Вместе с тем, технологическая динамика и креативные факторы современного развития экономической сферы, появление новых финансовых продуктов, усложнение схем финансового мошенничества требуют уточнения основ, принципов, методов, показателей и критериев оценки и совершенствования процесса формирования экономического сознания военнослужащих, повышения уровня их экономической культуры и компетентности.

Основной идеей исследования является положение о том, что степень сформированности экономического сознания военнослужащих способствует становлению системы представлений, ценностей, установок, мотивов и способов поведения, определяющих отношение военнослужащих к труду, собственности, ресурсам, доходам, расходам, экономической ответственности и принимаемым решениям.

Информационная база исследования включает в себя: монографии, учебники отечественных и зарубежных авторов, научные статьи.

Практическая значимость исследования заключатся в уточнении понятий «экономическое сознание», «экономическая культура», «экономическая грамотность» по отношению к военнослужащим, обучаемым в военном вузе; в определении готовности обучающихся военного вуза в условиях рыночной экономики принимать обоснованные финансовые решения, понимать принципы функционирования национальной, в том числе военной экономики; формировании умения и навыков критически оценивать экономическую информацию; повышении качества образования на основе укрепления межпредметных связей (экономика, культурология, история, правоведение) с использованием практико-ориентированных методов (проекты, кейсы, симуляции) для активизации познавательной деятельности обучающихся в военном вузе.

Современное развитие экономики характеризуется высокой степенью динамичности, неопределенности и структурных преобразований. Цифровизация экономических процессов, изменение характера труда, развитие платформенной занятости, распространение новых финансовых инструментов, рост значения человеческого капитала и усиление информационных потоков существенно изменяют условия принятия экономических решений. В этих обстоятельствах возрастает значение не только объективных экономических факторов, но и субъективного восприятия человеком экономической действительности.

Экономические процессы реализуются через деятельность конкретных субъектов: домашних хозяйств, работников, предпринимателей, инвесторов, потребителей, органов государственной власти и общественных организаций. Каждый из них обладает определенным представлением об экономической системе, располагает собственными ценностями, установками, ожиданиями и мотивами, на основе которых принимает экономические решения. Поэтому исследование экономических отношений не может ограничиваться анализом исключительно объективных показателей производства, доходов, потребления, инвестиций и занятости. Не менее важным является изучение того, как субъект воспринимает экономическую реальность, как ее понимает, оценивает и каким образом это понимание преобразуется в конкретное поведение. Именно данная проблема формирует научный интерес к категории экономического сознания [1].

Традиционная экономическая теория длительное время исходила из предположения о рациональном характере поведения экономического субъекта. В рамках неоклассических представлений человек рассматривался преимущественно как рациональный агент, стремящийся максимизировать полезность или доход при существующих ограничениях. Однако развитие институциональной, поведенческой экономики, экономической психологии и социологии существенно расширило представления о механизмах экономического поведения.

Экономические решения человека далеко не всегда основываются на полной информации и строгом рациональном расчете. На них оказывают влияние социальные нормы, ценности, привычки, прошлый опыт, эмоциональные реакции, ожидания относительно будущего, доверие к экономическим институтам и особенности информационной среды. Следовательно, между объективными экономическими условиями и фактическим поведением существует сложный субъективный механизм их восприятия и интерпретации. Таким механизмом в значительной степени выступает экономическое сознание.

Экономическое сознание представляет собой сложный, многоуровневый объект научного исследования. Оно не является пассивным отражением экономики, а выступает активным фактором, влияющим на экономические процессы. Понимание структуры и функций экономического сознания позволяет: эффективнее прогнозировать поведение потребителей и инвесторов, разрабатывать государственные программы экономического образования, формировать институциональную среду, доверие к которой базируется на ментальных особенностях населения [2].

Современное общество требует от военнослужащего не только высокой квалификации, но и развитого экономического сознания – способности принимать взвешенные финансово-хозяйственные решения, осознавать экономические процессы и свое место в них. Поэтому одной из приоритетных задач образования становится формирование у обучаемых военных вузов экономической культуры и экономического сознания.

Экономическое сознание являет собой сложную совокупность представлений, идей, чувств, настроений теорий, отражающих социально-

психологические аспекты экономических отношений и поведение людей, посредством которых человек воспринимает, интерпретирует и оценивает экономическую действительность. Оно представляет собой специфическую форму общественного и индивидуального сознания, связанную с восприятием человеком экономической действительности и собственным участием в экономических отношениях [1].

В широком смысле экономическое сознание можно определить как систему знаний, представлений, ценностей, установок, мотивов и способов восприятия экономической реальности, определяющих отношение субъекта к экономическим ресурсам, деятельности и принимаемым решениям. Данное определение позволяет выделить несколько принципиальных особенностей экономического сознания.

Во-первых, экономическое сознание социально обусловлено. Экономические представления человека формируются не изолированно, а под воздействием семьи, образования, трудовой деятельности, государства, средств массовой информации, профессионального окружения и социальной среды.

Во-вторых, экономическое сознание исторически изменчиво. Представления об экономике, богатстве, труде, собственности, справедливости и предпринимательстве различаются в разных исторических эпохах и социальных системах.

В-третьих, оно индивидуализировано. Даже субъекты, находящиеся в одинаковых экономических условиях, могут принимать различные решения, поскольку обладают разным опытом, уровнем знаний, ценностями и ожиданиями.

В-четвертых, экономическое сознание динамично. Оно не просто отражает экономическую реальность, но непосредственно участвует в формировании экономического поведения.

В-пятых, экономическое сознание обладает изменяемостью**.** Экономический кризис, изменение уровня доходов, получение образования, смена места работы, приобретение инвестиционного опыта или изменение институциональной среды способны существенно изменить экономические представления человека.

Экономическое сознание не просто отражает совокупность знаний о финансах и экономических явлениях, но и включает способность экономически мыслить, понимать причинно-следственные связи в экономике, а также вырабатывать ответственное отношение к труду, собственности и потреблению. Оно становится активным фактором, формирующим экономическую реальность. В широком смысле, сознание можно определить как способность человека отражать объективную действительность, формировать ее субъективные образы, осмысливать собственную деятельность и регулировать свое поведение.

В условиях трансформации экономических систем и усложнения социально-экономических связей, классические модели «экономического человека», основанные на гипотезе абсолютной рациональности, демонстрируют свою ограниченность. Поведенческая экономика и институционализм доказали, что экономические решения субъекта детерминированы не только объективными рыночными

сигналами, но и субъективными ментальными конструкциями.

В связи с этим экономическое сознание становится значимым объектом научного анализа. В научной литературе существуют различные трактовки данного термина. В широком смысле, экономическое сознание – это совокупность представлений, идей, чувств, настроений и оценок, отражающих экономические отношения и регулирующих хозяйственную деятельность субъекта [1].

Важно разграничивать смежные категории. Экономическое мышление как инструментально-логическую деятельность, направленную на познание и преобразование экономической действительности (рациональный аспект). Экономическое поведение, отражающее внешнюю активность субъекта. Экономическое сознание – внутренняя программа, «фильтр», через который проходит информация и формируется решение [3].

Таким образом, содержание экономического сознания включает в себя: знания об экономике (теоретические и обыденные), оценки экономических явлений (справедливо/несправедливо, выгодно/невыгодно), экономические интересы и мотивы, социальные стереотипы и установки. Экономическое сознание формируется на основе личного опыта, образования, семейного и социального окружения, а также под влиянием средств массовой информации.

С точки зрения системного подхода, структура экономического сознания может быть представлена как единство четырех компонентов:

В структуре экономического сознания целесообразно выделить четыре взаимосвязанных компонента [4].

1. Когнитивный компонент (познавательный) – это совокупность знаний, представлений и убеждений индивида об экономике. Уровень когнитивного компонента определяет экономическую грамотность субъекта. Когнитивный компонент включает и научные знания, и обыденные, житейские представления, он позволяет военнослужащему понять сущность ограниченности ресурсов, механизм выбора, категорию альтернативной стоимости, содержание затрат, принципы эффективности, основы бюджетирования, значение материальных ресурсов, взаимосвязь затрат и результатов, свои льготы и права (на жилье, на ипотеку по жилищной программе, на пенсию, на доплаты).

2. Аксиологический (ценностный) компонент – это система ценностей и норм, через призму которых индивид оценивает экономические процессы. Этот компонент включает отношение к собственности (частной, государственной), отношение к труду (как к источнику дохода или как к самореализации), отношение к богатству и бедности, представления о социальной справедливости. Характеризует отношение военнослужащего к экономической деятельности и ресурсам, включая чувство ответственности, бережное отношение к имуществу, ориентацию на эффективность, неприятие расточительности, готовность учитывать интересы организации, понимание общественной значимости рационального использования ресурсов. Одинаковые знания об экономике у двух людей могут привести к разному поведению, если один ценит стабильность и осторожность в принятии финансовых решений, а другой – риск.

3. Эмоционально-волевой (рефлексивный) компонент – отражает чувства и эмоции, связанные с экономической деятельностью, включая страх потери сбережений, азарт, надежду на успех, зависть, гордость за собственный бизнес. Этот компонент определяет психологическую готовность к экономическим действиям, и предполагает способность принимать собственные экономические решения, выявлять ошибки, оценивать последствия, анализировать причины выбора, находить альтернативы, корректировать поведение.

4. Поведенческий компонент – это готовность к действию, установка на определенный тип экономического поведения. Это связующее звено между сознанием и практикой. Предполагает способность применять знания на практике. Военнослужащий должен уметь выявить проблему, анализировать альтернативы, оценить затраты, прогнозировать последствия, выбрать оптимальный вариант и обосновать свое решение.

Экономическое сознание имеет многоуровневую природу. Рассматривая уровни экономического сознания, следует выделить:

- массовое (общественное) сознание, которое является стихийным, формируется под влиянием СМИ, моды, слухов. На уровне общества формируются более широкие представления о справедливости распределения доходов, допустимых масштабах государственного вмешательства, роли частной собственности, предпринимательстве, социальном неравенстве, налогах, экономической ответственности;

- групповое сознание включает интересы конкретных социальных (предприниматели, бюджетники, пенсионеры) и профессиональных групп. Например, экономические установки предпринимателей могут отличаться от установок наемных работников, студентов, пенсионеров или государственных служащих. Групповое экономическое сознание формируется под воздействием общих условий деятельности и социальных норм;

- индивидуальное – отражает личностное восприятие экономической действительности. На данном уровне экономическое сознание представляет собой систему представлений конкретного человека о собственном экономическом положении и экономической среде. Оно формируется под воздействием образования, семьи, профессии, дохода, трудового опыта и личной экономической истории.

Экономическое сознание выполняет ряд важных функций в жизни общества и индивида [1]:

1. Познавательная функция заключается в накоплении и передаче экономических знаний и опыта, позволяя субъекту ориентироваться в хозяйственной среде (для военнослужащих – это обеспечивает понимание экономической стороны военной деятельности). Благодаря ей субъект получает возможность понимать причины изменения доходов, механизмы формирования цен, значение конкуренции, особенности кредитования, риски инвестирования, последствия экономических решений.

2. Регулятивная функция отражает усвоение норм и ценностей, через кото-

рое сознание задает соответствующие условия реализации поведения (так называемые «правила игры»), ограничивая или стимулируя определенные поступки, сопоставляет практическое поведение в соответствии с экономическими нормами. Субъект принимает решения, исходя из собственных установок и представлений о допустимом и рациональном. Например, наличие установки на финансовую ответственность может ограничивать необоснованное использование потребительского кредита.

3. Ценностно-воспитательная формирует ответственное отношение к труду, ресурсам и государственной собственности, всей экосистеме в целом.

4. Оценочная функция позволяет дать моральную и прагматическую оценку экономическим событиям, явлениям (что такое «честная цена»?). Субъект не только получает экономическую информацию, но и оценивает ее. Например, рост заработной платы может восприниматься как позитивное событие, однако если одновременно существенно увеличиваются цены, субъект может оценить свое положение как ухудшившееся. Следовательно, экономическая оценка является субъективной интерпретацией объективных показателей.

5. Целеполагающая функция помогает сформировать образ желаемого будущего, установить желаемые финансовые цели, определяет экономические стратегии, позволяет сделать выбор между карьерой и семьей, между потреблением и сбережением, между активным и пассивным доходом, между служением обществу и личными интересами).

6. Интегративная функция способствует объединению людей в социально-экономические группы на основе общих интересов и ценностей, обеспечивая стабильность институтов. Экономическое сознание становится отправной точкой обеспечения экономической безопасности.

7. Прогностическая функция позволяет строить ожидания относительно будущей экономической конъюнктуры (инфляционные ожидания, потребительские настроения, насыщенность рынка, объемы доходов и расходов бюджета, изменения ставки рефинансирования) и оценивать экономические последствия принимаемых решений.

8. Мотивационная функция побуждает индивида / военнослужащего к рациональному и ответственному поведению.

9. Ресурсосберегающая функция формирует установку на рациональное использование материальных ресурсов.

10. Адаптационная функция помогает субъектам / военнослужащим адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям. Субъекту необходимо адаптироваться к изменению цен, доходов, трансформации рынка труда, появлению новых профессий, цифровизации, изменению финансовых инструментов, экономическим кризисам. Экономическое сознание позволяет интерпретировать новые условия и вырабатывать соответствующие модели поведения.

11. Профессионально-деятельностная (мотивационная) функция связывает экономическую культуру с качеством выполнения профессиональных обязанно-

стей. Экономическое сознание формирует внутренние побуждения к экономической деятельности. К числу экономических мотивов относятся: получение дохода, обеспечение экономической безопасности, стремление к финансовой независимости, профессиональная самореализация, повышение социального статуса, накопление капитала, обеспечение будущего семьи. Мотивационная функция непосредственно связана с экономической активностью.

12. Воспроизводственная функция реализуется в том, что экономическое сознание участвует в воспроизводстве экономических отношений и моделей поведения. Ценности и установки передаются от поколения к поколению через семью, образование, трудовую деятельность и социальную среду. Например, отношение к труду, накоплению, предпринимательству и собственности во многом формируется еще в процессе первичной социализации.

Современные социально-экономические и военно-политические условия предъявляют повышенные требования не только к профессиональной подготовке военнослужащего, но и к уровню его экономической культуры и экономического сознания. Военная организация представляет собой сложную социально-экономическую систему, функционирование которой требует значительных материальных, финансовых, трудовых, энергетических и информационных ресурсов. Эффективность использования этих ресурсов зависит не только от качества управления и организации материально-технического обеспечения, но и от отношения конкретного военнослужащего к ресурсам, которыми он пользуется в процессе службы. В данном контексте экономическое сознание военнослужащего приобретает особое значение.

Военнослужащий ежедневно сталкивается с экономическими отношениями, хотя они не всегда воспринимаются им непосредственно как экономические. Получение денежного довольствия, использование вооружения и военной техники, расходование горюче-смазочных материалов, эксплуатация зданий и сооружений, использование средств связи, электроэнергии, имущества подразделения, организация питания, транспортное обеспечение и материально-техническое снабжение – все эти процессы имеют экономическое содержание. Поэтому отношение военнослужащего к материальным ресурсам является частью его профессиональной культуры.

Особое значение приобретает проблема воспитания у военнослужащих понимания того, что государственные материальные ресурсы не являются абстрактными и безличными. За каждым ресурсом стоят общественные затраты, труд большого количества людей, финансовые средства государства и, в конечном счете, возможности обеспечения обороноспособности страны.

Следовательно, рациональное отношение к ресурсам должно восприниматься не только как требование хозяйственной дисциплины, но и как элемент профессиональной ответственности военнослужащего**.** В этом заключается принципиальное отличие экономического сознания военнослужащего от экономического сознания обычного участника гражданских экономических отношений [5].

Военнослужащий одновременно выступает субъектом личных экономических отношений и субъектом профессиональной деятельности, связанной с использованием значительного объема общественных ресурсов. Отсюда возникает необходимость целенаправленного формирования и воспитания экономического сознания военнослужащих.

Военная деятельность предполагает использование ресурсов, предоставляемых государством. Поэтому отношение к собственности, имуществу, материальным ценностям и ресурсам приобретает профессиональное значение. Экономические ошибки военнослужащего могут иметь последствия, выходящие за рамки его личного благополучия. Нерациональное использование материальных средств, нарушение порядка обращения с имуществом, небрежное отношение к ресурсам способны снижать эффективность деятельности подразделения. Военнослужащий действует не изолированно, а в составе воинского коллектива. Его отношение к ресурсам влияет на других военнослужащих и на общую культуру подразделения.

Экономическое сознание военнослужащего тесно связано с дисциплинированностью. Бережливость, аккуратность, ответственность и соблюдение установленных правил обращения с имуществом являются не только экономическими характеристиками, но и элементами общей профессиональной культуры. Военнослужащий использует значительную часть ресурсов, предоставляемых государством для выполнения задач военной организации. Поэтому экономическое воспитание должно формировать понимание взаимосвязи**:** государственные ресурсы – материальное обеспечение – возможности военной организации – выполнение профессиональных задач.

Одним из принципиальных вопросов является необходимость специально организованного экономического воспитания военнослужащих [6].

Можно предположить, что экономическое сознание формируется естественным образом – через личный опыт, получение заработной платы, бытовые расходы и участие в экономической жизни. Однако для военнослужащего такого механизма недостаточно. Причина заключается в том, что профессиональная деятельность военнослужащего включает значительный объем экономических отношений, которые не всегда очевидны для него [7].

Военнослужащий должен иметь представление о стоимости используемых материальных ресурсов, их рациональном расходовании, последствиях небрежного отношения к имуществу, необходимости ресурсосбережения. Должен быть способен оценить связь между материальным обеспечением и выполнением профессиональных задач, значение финансовой дисциплины, осознавать ответственность за сохранность государственного имущества, понимать взаимосвязь личного экономического поведения и общего экономического состояния воинского коллектива.

Поэтому экономическое воспитание должно быть направлено на формирование не просто экономически информированного, а экономически ответственного военнослужащего [8]**.**

Наше исследование показало, что экономическое сознание военнослужащего – это интегративное профессионально-личностное качество, выражающееся в системе экономических знаний, рационально-аналитических способов мышления, ценностно-мотивационных установок и готовности к ответственному использованию ограниченных ресурсов при решении военно-профессиональных задач. Таким образом, экономическое сознание военнослужащего выступает связующим звеном между экономическими знаниями и профессиональным поведением.

Особого внимания заслуживает взаимосвязь экономического сознания и дисциплины. На первый взгляд дисциплина и экономическая деятельность представляют собой различные сферы. Однако в профессиональной деятельности военнослужащего они тесно взаимосвязаны, т.к. военнослужащий должен соблюдать установленные правила, ответственно относиться к порученному имуществу, выполнять установленные требования, осознавать последствия собственных действий, контролировать качество своей деятельности. Т.е. экономическая ответственность является одной из составляющих общей профессиональной дисциплины [9]. Воспитание экономического сознания, поэтому должно рассматриваться не как отдельное направление, существующее независимо от военно-профессионального воспитания, а как его составной элемент.

Профессиональная культура военнослужащего включает систему знаний, ценностей, норм и моделей поведения, определяющих качество выполнения профессиональной деятельности. Экономическая культура является ее важной составляющей. Профессионально подготовленный военнослужащий должен понимать не только, как выполнить задачу, но и какими ресурсами она обеспечивается, как рационально их использовать и какие последствия имеет неэффективное расходование. В этом проявляется экономическая культура профессиональной деятельности. Поэтому экономическое сознание следует рассматривать как внутреннюю основу экономической культуры военнослужащего.

Экономическое сознание военнослужащих проходит свое становление под влиянием двух групп факторов [10]:

1. Ограничивающие факторы (связаны с самой спецификой воинской службы):

- жесткая регламентация Уставом практически всех сторон жизни;
- ограниченность свободного времени, невозможность совмещать службу с получением дополнительного образования, с подработкой или ведением личного хозяйства (все разрешенные виды деятельности регламентируются Законом о статусе военнослужащего);
- закрытость доступа к некоторым финансовым инструментам (брокерским счетам за рубежом, криптовалютам, приобретению обыкновенных акций отечественных и зарубежных компаний);
- изолированность, связанная с проживанием в закрытых военных городках ограничивает доступ к разнообразным рынкам товаров и услуг).

2. Формирующие факторы, которые способствуют активизации стимули-

рованию заинтересованности военнослужащего в применении финансовых инструментов:

- гарантированно стабильный доход и социальные гарантии (бесплатное жилье, медобслуживание, отпуск);
- корпоративная культура, ценности коллективизма, взаимопомощи, «офицерской чести» влияют на отношение к деньгам и потреблению (например, нежелание «выделяться» среди сослуживцев);
- постоянный риск и неопределенность порождают потребность одних в сбережениях, другие – жить «одним днем».

Одним из центральных вопросов современной экономической науки является проблема рациональности экономического субъекта. Традиционная экономическая модель рассматривает рационального агента, способного сопоставлять альтернативы и выбирать оптимальный вариант. Однако реальное поведение человека характеризуется ограниченной рациональностью. Г. Саймон показал, что субъект действует в условиях ограниченности информации, времени и когнитивных ресурсов [11]. Поэтому он зачастую стремится не к абсолютно оптимальному, а к приемлемому решению.

Дальнейшее развитие поведенческой экономики позволило показать значение когнитивных искажений, эмоций и эвристик. Это имеет непосредственное отношение к экономическому сознанию. Т.е. человек может переоценивать вероятность редких событий или недооценивать долгосрочные риски, ориентироваться на уже понесенные расходы, принимать решения под воздействием эмоций, переоценивать доступную ему информацию и следовать поведению большинства.

Поэтому, экономическое сознание нельзя рассматривать исключительно как рационально-когнитивную систему [1]. Оно представляет собой единство рациональных и иррациональных элементов**.** Это обстоятельство имеет важное практическое значение. Например, финансовая грамотность может обеспечить человека знаниями о рациональном инвестировании, однако страх потери средств способен привести к совершенно иной модели поведения [12].

Таким образом, эффективное формирование экономического сознания должно включать не только обучение экономическим знаниям, но и развитие навыков управления риском, критического анализа информации и эмоциональной саморегуляции [13].

Цифровизация экономики существенно изменяет механизм формирования экономического сознания. Традиционно экономические решения основывались на относительно ограниченном количестве источников информации. В цифровой экономике субъект ежедневно сталкивается с огромным объемом экономических сигналов.

Современный человек одновременно является потребителем, пользователем цифровых финансовых сервисов, участником цифрового рынка труда, владельцем цифровых активов или финансовых инструментов, субъектом онлайн-потребления, производителем и распространителем информации. Изменяется и

механизм экономического выбора. Алгоритмы цифровых платформ способны влиять на выбор товаров, структуру потребления, финансовые решения, инвестиционные предпочтения, оценку цен, восприятие экономических рисков [14].

В результате возникает новое явление – цифровизированное экономическое сознание. Его особенностью становится высокая скорость формирования и изменения экономических установок. Субъект может практически мгновенно получать информацию о ценах, доходности активов, предложениях банков, вакансиях и товарах. Одновременно увеличиваются риски информационной перегрузки и манипулятивного воздействия. Следовательно, цифровая среда одновременно расширяет экономические возможности человека и повышает требования к качеству его экономического сознания.

Особое значение имеет исследование взаимосвязи экономического сознания и поведения. В упрощенном виде эту взаимосвязь можно представить следующим образом: экономическая среда – восприятие – интерпретация – оценка – мотивация – решение – экономическое поведение. Однако данная последовательность не является линейной. Экономическое поведение, в свою очередь, изменяет сознание человека. Полученный экономический опыт может привести к пересмотру прежних представлений. Например, человек, который ранее считал инвестиции слишком рискованными, после получения положительного опыта может изменить свое отношение к финансовым инструментам.

Существует двусторонняя связь**:** экономическое сознание – экономическое поведение и экономическое поведение – трансформация экономического сознания. Именно поэтому экономическое сознание следует рассматривать как динамическую систему.

Неоспоримо, что экономические знания играют большую роль в жизни человека, способствуя формированию его экономической грамотности. Происходящие в нашей стране экономические преобразования предполагают изменения в общественном сознании и экономическом мышлении. Одной из важнейших предпосылок экономического поведения рассматривается экономическая культура. Как совокупность социальных ценностей и норм, являющихся регуляторами экономического поведения и выполняющих роль социальной памяти экономического развития, она способствует (или мешает) трансляции, отбору и обновлению ценностей, норм и потребностей, функционирующих в сфере экономики и ориентирующих ее субъектов на те или иные формы экономической активности.

Экономические ценности – это принятые в обществе устойчивые представления о том, какие экономические блага (богатство, связи, власть, статус, разные виды занятости, разные источники и способы приобретения дохода) наиболее важны и какие экономические отношения для них более предпочтительны [16].

В научном исследовании важно разграничивать близкие по смыслу, но разные по содержанию категории. Например, экономическая грамотность характеризует наличие базовых знаний. Экономическое мышление отражает способность

применять экономические категории при анализе ситуации. Экономическая культура включает нормы и ценности экономического поведения. Экономическая компетентность характеризует способность эффективно применять знания и умения. Экономическое сознание является более широкой категорией, поскольку объединяет знания, мышление, ценности, мотивацию и поведенческую готовность [17]. Такой подход имеет принципиальное значение для подготовки военнослужащих. Если ограничиться только формированием экономической грамотности, результат обучения окажется неполным.

Рассмотрим взаимосвязь понятий: экономическое мышление, экономическая культура, экономическая компетентность. Эти три понятия тесно связаны, но не тождественны – каждое отражает свой срез экономической жизни и деятельности человека. Описать их соотношение можно следующим образом: экономическое мышление – фундамент, на котором строится экономическая культура, а уже на этой базе формируется экономическая компетентность.

Экономическое мышление – это процесс познания и анализа, экономическая культура – система ценностей и норм, а экономическая компетентность – результат усвоения знаний и умений, их практическое применение [18].

Экономическое мышление можно рассматривать как аналитический подход к пониманию экономических явлений, который позволяет принимать обоснованные решения в условиях ограниченности ресурсов. Оно включает навыки анализа, синтеза, сравнения, прогнозирования, оперирование экономическими категориями. Неотъемлемыми характеристиками экономического мышления рассматриваются рациональность, системность, альтернативность, гибкость [19]. Экономическое мышление помогает оценивать тенденции, проектировать ситуации, принимать эффективные решения и предвидеть их последствия. Человек, планирующий бюджет, использует экономическое мышление, чтобы взвесить альтернативные издержки. Экономическое мышление определяется сознанием человека и приводит к определенному образу экономического поведения [20].

Экономика исследует проблемы эффективного использования ограниченных ресурсов и управления ими с целью достижения максимального удовлетворения материальных и духовных потребностей человека. Формирование экономической культуры является базисом экономической теории, которая воспитывает способность объяснить и смоделировать поведение экономических субъектов, стремящихся в условиях ограниченности ресурсов (при прочих равных условиях) с максимальной эффективностью добиться поставленных целей [21, 22].

Взаимосвязь экономической культуры и экономического мышления представляет собой единую систему, так как развитие экономического мышления и, как следствие, моделирование поведения на основе сформированной экономической культуры личности невозможно без объединения знаний о важнейших категориях и закономерностях, отражающих явления и диалектические взаимосвязи в экономической действительности [23].

Экономическая культура – это система, которая включает ценности, мотивы, знания, нормы и образцы поведения в хозяйственной сфере. Она формирует ориентиры для экономического мышления и поведения, помогает человеку адаптироваться к социально-экономическим условиям. Здесь следует выделить ключевые элементы: уважительное отношение к собственности и коммерческому успеху, нормы цивилизованного поведения (бережливость, хозяйственность), правовые и нравственные установки. Экономическая культура личности – это качественная характеристика уровня знаний, умений и степени реализации способностей в экономической сфере.

Переход от традиционной интерпретации термина «культура» (возделывание, облагораживание земли) к более сложным формам, характеризующимся новой (отличной от природы) средой обитания (строительство домов, сооружений, занятие ремеслом, усложнение технологий и труда, специализация), привели к соответствующей форме организации взаимоотношений по поводу распределения, обмена и использования ресурсов, а также производства, распределения, обмена и потребления благ.

Человек на протяжении всей своей жизни ищет ответы на множество экономических вопросов. Он принимает решения в области формирования личных доходов и осуществления личных расходов, эффективного планирования и использования семейного бюджета, инвестирования и предотвращения излишней задолженности, защиты своих прав и минимизации рисков мошенничества со стороны потенциально недобросовестных участников рынка и т.д. В обществе с высокой экономической культурой честный труд и предпринимательская инициатива социально приемлемы и признаются основой динамичного развития. Человек в своей хозяйственной деятельности руководствуется этим при принятии своих решений через экономическую компетентность.

Экономическая компетентность – это интегральная характеристика личности, результат усвоения экономических знаний, формирования умений, навыков, опыта деятельности, а также ценностных установок и мотивации. Она отражает готовность и способность эффективно действовать в экономической сфере. В структуре экономической компетентности рассматривается ряд компонентов: когнитивный (знания), операционально-деятельностный (умения и опыт), ценностно-мотивационный и рефлексивный. Например, специалист, обладающий экономической компетентностью, не просто знает основы экономики, но и умеет применять эти знания для оптимизации бизнес-процессов, прогнозировать результаты и нести ответственность за свои решения.

Какую же взаимосвязь можно выделить между понятиями экономическое мышление, экономическая культура и экономическая компетентность?

В прямом взаимодействии (мышление – культура – компетентность), экономическое мышление дает знания (что изучать, как анализировать), а экономическая культура (ценности, нормы), задает «фильтры» – что из этого стоит брать в расчет, а что отвергать, направляя мышление в русло социально приемлемого поведения [18]. Обратное взаимодействие (компетентность – мышле-

ние – культура) показывает, что обладая компетентностью (знаниями и умениями), человек может более глубоко и системно мыслить, а сформированная экономическая культура (мотивация, ценности) побуждает действовать этично и ответственно. Культура как среда создает контекст, в котором формируются и проявляются экономическое мышление и компетентность отдельных людей. Эти понятия образуют иерархию: от базовых мыслительных операций (мышление) через ценностные ориентиры (культура) к практическому умению успешно действовать (компетентность)

Экономическое сознание и экономическая культура неразрывно связаны и постоянно взаимодействуют (табл. 1).

Таблица 1

Экономическое сознание и экономическая культура

Критерий	Экономическое сознание	Экономическая культура
Сущность	Субъективное отражение экономической реальности в головах людей (знания, мысли, установки)	Объективная система материальных и духовных ценностей, норм и образцов поведения, сложившаяся в обществе
Уровень проявления	Индивидуальный и групповой (психологический уровень).	Общественный и социальный (социологический уровень).
Структура	- знания и представления; - оценки и мнения; - потребности и интересы; - установки и мотивы	- материальная культура (технологии, инфраструктура); - нормы и правила (законы, традиции); - ценности и идеалы; - образцы поведения (практики)
Что формирует (факторы)?	Мышление и внутренние мотивы человека	Реальная практика и поведение экономических субъектов
Основные носители	Индивид, социальная группа	Общество, государство, институты

В чем же состоит содержание и сходство этих понятий? Их главное сходство заключается в том, что они оба определяют экономическое поведение человека и общества. Экономическое сознание – это ядро экономической культуры. Ценности, нормы и знания, накопленные обществом (т.е. экономическая культура), усваиваются каждым человеком и становятся частью его экономического сознания. Например, культура бережливости, существующая в обществе, формирует у человека соответствующую установку – «сначала заплати себе», «имей финансовую подушку безопасности».

Взаимовлияние в этой связке проявляется через следующие аспекты. Во-первых, сложившиеся в обществе экономические институты (банки, биржи) и законы, формируют у людей определенные знания и представления (например, о кредитах или инвестициях). Во-вторых, изменения в массовом экономическом сознании (например, растущее доверие к цифровым валютам) со временем мо-

гут привести к изменению экономической культуры – появлению новых законов, финансовых продуктов и норм поведения.

Основные отличия можно отразить через аналогию с известной для многих работой компьютерной системы. Экономическое сознание – это «software» (программное обеспечение) отдельного компьютера (индивида), а экономическая культура – это вся операционная система и набор стандартных программ, принятых в сети (обществе).

Экономическое сознание – это внутренний, психологический мир человека. Оно нематериально и уникально для каждого индивида, хотя и имеет общие черты в группе. Экономическая культура – это объективная реальность, существующая независимо от конкретного человека. Она материализована в книгах, законах, архитектуре банков и экономической инфраструктуре, технологических процессах. Экономическое сознание является частью экономической культуры. Культура представляет более широкое, комплексное понятие, которое включает в себя не только мысли и установки (сознание), но и реальные действия, артефакты и институты. Экономическое сознание отражает потенциальную готовность человека действовать определенным образом (например, знать о важности инвестиций). Это внутренний регулятор поведения. Экономическая культура – это сами действия, практика и результаты, ставшие нормой (например, существующий в обществе развитый рынок брокерских услуг и привычка людей инвестировать часть дохода). Это внешняя среда, которая формирует поведение, и, в которой оно проявляется.

Таким образом, экономическое сознание отвечает на вопрос «Что и как люди думают об экономике?», а экономическая культура, – на вопрос «Какими экономическими практиками, нормами и ценностями живет общество?». Их взаимосвязь основана на понимании того, как происходят экономические изменения в обществе: от сдвигов в массовом сознании к трансформации культуры, и наоборот.

Сегодня экономически грамотный человек не только получает теоретические знания, как таковые, но и умение ориентироваться в информационном пространстве, гибкость, мобильность, умение работать в команде с развитым экономическим мышлением, которое предполагает умение определять цель своих действий, оценивать выявленные альтернативы, выбирать и оценивать результат своего выбора.

Развитие экономической культуры влияет на конкурентоспособность, качество экономических отношений, производимых экономических и предоставляемых общественными институтами нерыночных благ, благосостояние общества. Важно отметить, что одной из функций экономической теории как фундаментальной науки является формирование идеологии – образа экономического мышления [24].

В целом, «экономически образованный человек» стремится развивать экономическое мышление путем получения и адекватного восприятия базовых знаний о современной экономике, учета принципов и закономерностей ее раз-

вития, формирования умений и навыков в сфере трудовой и предпринимательской деятельности. Экономическая культура является той средой, в которой происходит экономическое воспитание человека. Только через культуру человек овладевает накопленным социальным опытом и становится членом общества. При этом, культура регулирует отношения между людьми посредством системы норм взаимоотношений между людьми, принципов морали.

Взаимосвязь между экономической культурой и экономическим мышлением раскрывается через их функциональное предназначение. При этом, в качестве базиса рассматриваются традиционные функции экономической теории [25]. Сначала формируется экономическое мышление (человек учится анализировать экономические ситуации). Затем на этой базе развивается экономическая культура (знания и навыки начинают определять поведение и отношение к экономическим процессам). И, наконец, когда все компоненты вступают во взаимодействие, проявляется экономическая компетентность (человек демонстрирует умение принимать эффективные и рациональные экономические решения). Проще представить это как лестницу: внизу – мышление (как человек думает об экономике), на средней ступеньке – культура (какие ценности и нормы у него в голове и как они влияют на дела), а на вершине – компетентность (реальные навыки и результаты в экономической деятельности).

Понимание этой иерархии полезно всем категориям населения. Например, в процессе обучения задача заключается не только в том, чтобы дать знания (мышление), но и помочь перевести их в устойчивые нормы поведения (культура), а затем оценить, насколько успешно человек решает реальные задачи (компетентность).

Познавательная функция экономической культуры состоит в понимании экономических явлений и процессов и позволяет человеку иметь ориентиры для мышления и принятия решений в соответствии с принятыми в обществе идеалами, запретами, правовыми нормами и т.д.

Институциональная функция экономической культуры проявляется в механизмах воздействия на поведение человека и социальных групп через определенные стандарты, образ жизни, ценностные ориентиры.

Адаптационная функция экономической культуры позволяет человеку адаптироваться к социально-экономическим условиям общества, выработать формы хозяйственного поведения и взаимодействия с другими членами общества, приспособиться к своим потребностям, принять социально-экономическую среду. Обновление и выработка новых норм, укрепление социальных ценностей, разработка и внедрение прогрессивных ценностей из других культур является примером функции инновационного характера [26].

Таким образом, формирование экономически грамотного военного специалиста с развитым экономическим мышлением и экономической культурой поведения в обществе необходимы в современной действительности. Становление экономически целостной личности с учетом социальных, морально-этических установок, выработанных обществом и формирование профессионально мо-

бильного, конкурентоспособного, компетентного специалиста, адаптированного к экономической жизни общества помогут более легко понимать и принимать экономическую составляющую хозяйственной деятельности в стране и мире.

Таким образом, экономическое сознание военнослужащего представляет собой динамическую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с объективными экономическими условиями. Формирование экономического сознания – это неразрывная часть воспитания любого современного человека. Образовательные учреждения должны стать пространством, где обучающиеся не только получают знания, но и учатся применять их на практике, формируя активную гражданскую и экономическую позицию. Только в этом случае можно говорить о полноценной подготовке военнослужащих к жизни в условиях рыночной экономики.

Экономическое сознание имеет значение не только на индивидуальном (микро-), но и на макроэкономическом уровне. Совокупность экономических установок миллионов людей способна воздействовать на потребительский спрос, склонность к сбережению, инвестиционную активность, предпринимательскую активность, рынок труда, финансовую стабильность, налоговое поведение, доверие к экономическим институтам [15].

Экономическое сознание выступает одним из факторов формирования совокупного экономического поведения. Особенно важным становится его значение в периоды кризисов и структурных преобразований. В условиях высокой неопределенности экономические ожидания населения могут усиливать или, напротив, смягчать кризисные процессы.

Будущий офицер должен обладать не только военными и управленческими знаниями, но и способностью видеть экономическую составляющую профессиональных решений. В конечном итоге, экономическое сознание военнослужащих – это структурный элемент их профессионализма, определяющий отношение специалиста к ресурсам, ответственности, результатам деятельности и эффективности принимаемых решений. Именно поэтому воспитание экономического сознания военнослужащих должно занять самостоятельное место в системе военно-профессионального образования.

Список источников

1. Стожко К.П. Экономическое сознание: монография. – Екатеринбург: Изд-во: Уральский государственный университет им. А.М. Горького, 2002. – 426 с.

2. Милюкова О.В. Структурные компоненты экономического сознания // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 9. – С. 163-165.

3. Лещенко Л.А. Понятие «экономическое сознание», этапы его формирования // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. – 2015. – № 4. – С. 63-70.

4. Позняков В.П. Структура и динамика экономического сознания субъекта

// Уровень жизни населения регионов России. – 2010. – № 1 (143). – С. 67-70.

5. Засеева Л.Т. Формирование экономического сознания и деятельности средствами образования // Экономические и гуманитарные исследования регионов. – 2011. – № 3. – С. 51-57.

6. Никитина Т.Е., Мочалова Е.И. Роль экономического сознания в формировании специалиста // Вестник НГАУ (Новосибирский государственный аграрный университет). – 2006. – № 2 (5). – С. 5-8.

7. Еремеева О.А. Компоненты структуры экономического сознания и их влияние на экономическое поведение человека / О.А. Еремеева // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2013. – Т. 3. – № 4(04). – С. 28-36.

8. Гирева Г.В. Формирование креативности экономического сознания // Духовная сфера общества. – 2013. – № 10. – С. 111-114.

9. Пачикова Л.П., Власова Е.Я. Формирование эколого-экономического сознания личности // АПК: инновационные технологии. – 2024. – № 2. – С. 108-116.

10. Попова С.В., Илюшин А.Е. Исследование процесса формирования экономического сознания военнослужащих: факторы и противоречия // XXII Международный научно-исследовательский конкурс «Лучшая научная работа 2025», 30 октября 2025 г.: сб. ст. – Пенза, 2025. – С. 44-48.

11. Трубицын А.В. Принципы рационального экономического поведения: монография. – Москва : ИЭ РАН, 2006. – 225 с.

12. Фаррахов В.Н. Формирование нового экономического сознания в современном российском обществе // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 6 (182). – С. 187-191.

13. Гочияев А.И., Китова Д.А. Психологические особенности формирования экономического сознания студентов // Гуманизация образования. – 2011. – № 3. – С. 107-113.

14. Новиков И.В. Социальные стереотипы и формирование массового экономического сознания // Вестник научных конференций. – 2017. – № 3-2 (19). – С. 75-80.

15. Сергеева М.Г. Экономическое воспитание в контексте непрерывного экономического образования.// European Social Science Journal. – 2014. – № 8-3 (47). – С. 98-104.

16. Заславская Т.И. Социология экономической жизни: очерки теории. – Новосибирск: Наука: Сиб. отд-ние, 1991. – С. 111-112.

17. Иликеева Ю.А., Баширина Е.Н., Гилязова А.И. Общественное и экономическое сознание современной России // Дискуссия. – 2024. – № 8. – С. 23-28.

18. Семжанова Г.М. Экономическое мышление – элемент общей системы мышления // DOGMA. – 2024. – № 3(28) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: journaldogma.esrae.ru/ru/28-553 (02.10.2026).

19. Абалкин Л. И. Новый тип экономического мышления. – М.: Экономика 1987. – 189 с.

20. Тишкова М. В. Культура современного экономического мышления: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. филос. наук: 24.00.01 / М.В. Тишкова. – Ростов н/Д., 2004. – 25 с.

21. Хейне П. Экономический образ мышления [Перевод] / П. Хейне. – М: Дело, 1992. – 701[1] с.

22. Климашин Е.А. Финансовая ответственность – личностная ценность обучающихся высших учебных заведений // Вестник Адыгейского государственного университета. Педагогика и психология. – 2023. – № 1(313). – С. 37-47.

23. Смирнова Н.П., Сафонова М.А., Шабашова Е.В. Морально-нравственная детерминация экономических ценностей личности: основания программы исследования // Пензенский психологический вестник. – 2020. – № 2 (15). – С. 82-94.

24. Шешин В.А. Об идеологической функции экономической теории // Вестник АГАУ. – 2007. – № 1(27). – С. 5-8.

25. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют / Пер. с англ. [Ю. В. Автономова]; Под ред. В. С. Автономова. – 2-е изд. – Москва: Журн. Вопросы экономики, 2004. – 415 с.

26. Найденова Т.А., Швецова И.Н. Экономическая культура: сущность и содержание // Человек. Культура. Образование. – 2022. – № 3 (45). – С. 145-157.

© С.В. Попова, 2026

УДК 336.71:004.738.5

ГЛАВА 14. ЦИФРОВИЗАЦИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

Курбонова Фируза Алижоновна
к.э.н., доцент, заведующая кафедрой банковского дела
ГОУ "Худжандский государственный университет имени академика Б. Гафурова"

Аннотация. В статье исследуется роль цифровизации банковских услуг как одного из ключевых факторов развития банковского сектора Республики Таджикистан. Цель исследования заключается в оценке динамики цифровой трансформации банковских услуг, определении ее влияния на развитие безналичных расчетов, расширение финансовой доступности и повышение эффективности банковской деятельности. В работе использованы методы статистического, сравнительного, структурного и динамического анализа, а также методы расчета абсолютных и относительных изменений, темпов роста и прироста. Информационной базой исследования послужили официальные статистические материалы Национального банка Таджикистана за 2021–2025 гг., материалы Всемирного банка и результаты современных научных исследований в области цифровых финансовых услуг.
Ключевые слова: цифровизация, банковские услуги, банковский сектор, цифровая экономика, цифровые финансовые услуги, безналичные платежи, банковские карты, электронные кошельки, мобильный банкинг, QR-платежи, POS-терминалы, финансовая инклюзия.

DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN

Firuza Alizhonovna Kurbonova

Abstract. The article examines the role of digitalization of banking services as one of the key factors in the development of the banking sector of the Republic of Tajikistan. The purpose of the study is to assess the dynamics of the digital transformation of banking services, determine its impact on the development of cashless payments, the expansion of financial accessibility, and the improvement of banking efficiency. The study employs methods of statistical, comparative, structural, and dynamic analysis, as well as methods for calculating absolute and relative changes, growth rates, and rates of increase. The information base of the study consists of official statistical materials of the National Bank of Tajikistan for 2021–2025, World Bank materials, and findings from contemporary academic research in the field of digital financial services.
Key words: digitalization, banking services, banking sector, digital economy, digital financial services, cashless payments, bank cards, electronic wallets, mobile banking, QR payments, POS terminals, financial inclusion.

Цифровая трансформация экономики является одним из определяющих факторов структурных изменений современной финансовой системы. Развитие

информационно-коммуникационных технологий существенно изменяет способы производства, распределения и потребления финансовых услуг, формируя новые модели взаимодействия между финансовыми организациями, предприятиями и населением.

Банковский сектор относится к числу наиболее восприимчивых к цифровой трансформации отраслей экономики. Традиционная модель банковского обслуживания, основанная преимущественно на использовании отделений, постепенно дополняется и в ряде сегментов заменяется дистанционными каналами обслуживания. Мобильный банкинг, интернет-банкинг, электронные кошельки, платежные карты, QR-коды, POS-терминалы, цифровая идентификация и автоматизированная обработка данных становятся важнейшими компонентами современной банковской инфраструктуры.

Теоретические исследования показывают, что цифровая трансформация способна повышать эффективность банковской деятельности, усиливать конкуренцию, снижать транзакционные издержки и повышать благосостояние потребителей финансовых услуг. Х. Вивес. отмечает, что цифровая трансформация банковской отрасли сопровождается переходом от традиционной модели к более клиентоориентированной и платформенной модели, одновременно повышая значение регулирования и защиты потребителей. [1]

Всемирный банк также рассматривает цифровые финансовые услуги как инструмент расширения финансовой инклюзии. Их развитие позволяет снижать стоимость предоставления финансовых услуг, расширять доступ к финансовой инфраструктуре и охватывать более широкий круг пользователей [2].

Для Республики Таджикистан цифровизация банковского сектора имеет особое значение. Она создает предпосылки для повышения доступности финансовых услуг, сокращения территориальных ограничений, развития безналичных расчетов, повышения прозрачности денежных потоков и совершенствования качества банковского обслуживания.

В последние годы в стране принимаются меры по расширению цифровой платежной инфраструктуры. Важным направлением стало внедрение единого QR-кода, позволяющего клиентам кредитных организаций осуществлять оплату товаров и услуг посредством электронных кошельков [5; 7]. Национальный банк Таджикистана также публикует данные о расширении использования платежных карт, электронных кошельков, POS-терминалов и QR-кодов в платежной системе страны [7–9].

Особое значение цифровизации усиливается государственными приоритетами в области цифровой экономики. В стране реализуются мероприятия по развитию цифровой инфраструктуры, расширению безналичных расчетов и совершенствованию финансовой инклюзии [5–9].

Цифровизация банковских услуг представляет собой процесс внедрения цифровых технологий в систему предоставления финансовых услуг и управления банковской деятельностью. При этом цифровизация не ограничивается автоматизацией отдельных операций. Она предполагает изменение организаци-

онной структуры банков, бизнес-процессов, каналов коммуникации с клиентами и методов управления рисками [1].

В научной литературе цифровая трансформация банков рассматривается как комплексный процесс, включающий технологические, организационные и экономические изменения. Современные исследования подчеркивают взаимосвязь между цифровой трансформацией, устойчивостью банков и финансовой инклюзией. Например, эмпирическое исследование К. Содокина, М. Корико и соавторов на основе данных 36 стран Африки к югу от Сахары показывает положительную связь цифровой трансформации и финансовой инклюзии; кроме того, авторы отмечают, что влияние цифровой трансформации на финансовую инклюзию является более выраженным при устойчивом состоянии банковского сектора [10].

С экономической точки зрения цифровизация банковских услуг оказывает воздействие по четырем основным направлениям.

Первое – снижение транзакционных издержек. Дистанционное обслуживание позволяет банкам сокращать затраты на обработку стандартных операций.

Второе – расширение рынка банковских услуг. Благодаря цифровым каналам банки получают возможность обслуживать клиентов независимо от их территориального расположения.

Третье – повышение качества обслуживания. Клиент получает возможность проводить платежи и получать информацию в режиме 24/7.

Четвертое – формирование новых банковских бизнес-моделей. Банки переходят от предоставления отдельных продуктов к созданию комплексных цифровых экосистем [1; 2].

Схематично механизм воздействия цифровизации можно представить следующим образом:

Цифровые технологии → цифровые каналы обслуживания → снижение транзакционных издержек → рост доступности услуг → увеличение клиентской базы → рост эффективности банков → развитие финансовой инклюзии → экономический рост.

Однако данная цепочка не является автоматической. Она требует наличия соответствующей инфраструктуры, нормативной базы, цифровой грамотности пользователей и эффективной системы информационной безопасности [2; 10].

Одним из наиболее объективных способов оценки цифровизации банковского сектора является анализ динамики платежных инструментов и инфраструктуры.

В таблице 1 представлена динамика основных показателей цифровой банковской инфраструктуры Республики Таджикистан за 2021-2025 гг.

Представленные данные свидетельствуют о существенном расширении цифровой платежной инфраструктуры Республики Таджикистан в 2021–2025 гг. Наиболее значительная динамика наблюдается по электронным кошелькам и безналичным операциям.

Таблица 1

Динамика основных показателей цифровизации банковских платежных услуг в Республике Таджикистан в 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Изменение 2025/2021
Банковские платежные карты, млн ед.	3,5	5,1	6,7	8,4	10,4	2,97 раза
Электронные кошельки, млн ед.	3,5	6,3	8,7	12,1	17,7	5,06 раза
POS-терминалы, ед.	4 878	6 004	6 939	8 138	9 017	1,85 раза
QR-коды, ед.	11 036	17 433	12 600	19 918	28 762	2,61 раза
Безналичные операции, млн ед.	29,3	33,4	21,8	92,4	136,0	4,64 раза
Объем безналичных операций, млрд сомони	3,7	8,2	15,5	30,4	42,4	11,46 раза
Доля безналичных операций, %	10,0	12,0	20,0	26,2	29,4	+19,4 п.п

Источник: *составлено автором на основе официальных статистических материалов Национального банка Таджикистана за 2021–2025 гг.*

Количество банковских платежных карт увеличилось с 3,5 млн ед. в 2021 г. до 10,4 млн. ед. в 2025 г., или в 2,97 раза. Количество электронных кошельков за этот период возросло с 3,5 млн. ед. до 17,7 млн ед., то есть в 5,06 раза. Это свидетельствует о расширении использования населением и субъектами экономики цифровых платежных инструментов.

Одновременно развивалась платежная инфраструктура: количество POS-терминалов увеличилось с 4 878 до 9 017 ед., а QR-кодов - с 11 036 до 28 762 ед. Несмотря на временное снижение количества QR-кодов в 2023 г., в последующие годы наблюдалось их значительное увеличение.

Особенно заметный рост отмечается в сфере безналичных расчетов. Количество безналичных операций увеличилось с 29,3 млн в 2021 г. до 136,0 млн в 2025 г., или в 4,64 раза. Объем таких операций вырос с 3,7 млрд до 42,4 млрд сомони, увеличившись в 11,46 раза. При этом в 2023 г. количество операций временно снизилось до 21,8 млн, однако их объем вырос до 15,5 млрд сомони, что указывает на изменение структуры и среднего размера платежей.

Доля безналичных операций увеличилась с 10,0% в 2021 г. до 29,4% в 2025 г., то есть на 19,4 процентного пункта. В целом динамика рассматриваемых показателей характеризует расширение цифровых платежных инструментов и постепенное увеличение роли безналичных расчетов в платежной системе Республики Таджикистан.

Для количественной оценки развития цифровой банковской инфраструктуры применим коэффициент роста:

$$T_p=X_t/X_0\times100\%$$, где:

X_t - значение показателя в отчетном году;

X_0 - значение показателя в базовом году.

Темп прироста определяется по формуле:

$$T_{пр}= (X_t/X_0-1)\times100\%$$

Среднегодовой темп роста за период определяется следующим образом:

$$T_{ср}= (X_t/X_0)^{1/n}\times100\%$$

где n - количество интервалов между базовым и конечным годом.

Для периода 2021–2025 гг. количество временных интервалов составляет n=4.

Таблица 2

Темпы роста основных показателей цифровизации в 2021-2025 гг.

Показатель	2021	2025	Рост, %	Прирост, %	Среднегодовой темп роста, %
Банковские карты, млн ед.	3,5	10,4	297,1	197,1	30,2
Электронные кошельки, млн ед.	3,5	17,7	505,7	405,7	50,0
POS-терминалы, ед.	4 878	9 017	184,9	84,9	16,6
QR-коды, ед.	11 036	28 762	260,6	160,6	27,2
Безналичные операции, млн ед.	29,3	136,0	464,2	364,2	46,7
Объем безналичных операций, млрд. сомони	3,7	42,4	1 145,9	1 045,9	84,5

Источник: *расчеты автора на основе данных Национального банка Таджикистана.*

Полученные результаты свидетельствуют о значительном расширении цифровой банковской инфраструктуры Республики Таджикистан в 2021–2025 гг. Наиболее высокий общий темп роста за исследуемый период наблюдается по объему безналичных операций, который увеличился в 11,46 раза, а также по количеству электронных кошельков, возросшему в 5,06 раза. Объем безналичных операций увеличился с 3,7 млрд сомони в 2021 г. до 42,4 млрд сомони в 2025 г. Таким образом, абсолютное увеличение составило:

$\Delta X=42,4-3,7=38,7$ млрд сомони.

Относительный прирост составил:

$T_{пр}=(42,4/3,7-1)\times100\%=1045,9\%$

Иными словами, объем безналичных платежей за пять лет увеличился более чем в 11 раз.

Среднегодовой темп роста составил приблизительно:

$T_{ср} = (42,4/3,7)^{1/4}\times100\%\approx184,5\%$

Следовательно, среднегодовой темп прироста составлял около 84,5%. В то же время количество электронных кошельков выросло более чем в пять раз. Это свидетельствует о том, что электронные кошельки становятся одним из наиболее востребованных инструментов цифрового финансового обслуживания.

Следует отметить, что быстрый рост количества электронных кошельков сам по себе не означает эквивалентного увеличения активности пользователей. Поэтому для оценки эффективности цифровизации целесообразно использовать

не только количество зарегистрированных инструментов, но и объем и частоту фактически совершенных операций.

Цифровизация оказывает многостороннее влияние на деятельность банков.

*Снижение операционных расходов***.** Переход части операций в дистанционные каналы позволяет снизить расходы банков на физическую инфраструктуру и обработку стандартных операций. Автоматизация также способствует сокращению времени выполнения операций.

Расширение клиентской базы. Цифровые каналы позволяют банкам обслуживать клиентов без необходимости постоянного расширения сети отделений. Это особенно важно для территориально распределенного населения.

Повышение качества банковского обслуживания. Мобильный банкинг обеспечивает возможность круглосуточного получения финансовых услуг. В результате изменяются требования клиентов к банкам: скорость, доступность, удобство и безопасность становятся важными параметрами конкурентоспособности.

Повышение прозрачности денежных потоков. Безналичные операции создают электронную историю платежей. Это способствует повышению прозрачности финансовых потоков и может содействовать сокращению теневого оборота.

Национальный банк Таджикистана непосредственно связывает развитие безналичных расчетов с повышением прозрачности финансовых потоков и снижением доли теневой экономики.

Развитие финансовой инклюзии. Цифровые финансовые услуги позволяют расширять доступ населения к банковским продуктам.

Современная версия Global Findex 2025 включает для Таджикистана показатели владения финансовыми счетами, цифровыми счетами, использования мобильных телефонов и интернета для финансовых операций. Это позволяет оценивать цифровую финансовую инклюзию не только через инфраструктуру, но и через фактическое поведение пользователей.

Усиление конкуренции. Цифровая среда снижает значение территориального фактора и увеличивает роль качества цифрового сервиса. Банки начинают конкурировать за клиента через функциональность мобильных приложений, скорость платежей, цифровые продукты и персонализированные предложения.

Несмотря на положительную динамику, процесс цифровизации банковских услуг Таджикистана сталкивается с рядом проблем.

Сохранение высокой доли наличных платежей. Основным ограничением остается высокая доля наличных расчетов. Даже при достижении 29,4% безналичных операций в 2025 году большинство операций по-прежнему связано с наличными. Это свидетельствует о необходимости не только расширения инфраструктуры, но и изменения платежного поведения населения и бизнеса.

Неравномерность цифровой инфраструктуры. Для дальнейшего развития цифровых банковских услуг необходимо обеспечить равномерный доступ к интернету, мобильным технологиям и платежной инфраструктуре во всех регионах страны.

Недостаточный уровень цифровой грамотности. Низкая цифровая грамотность может ограничивать использование даже доступных финансовых инструментов. Вопрос финансовой грамотности остается актуальным направлением государственной политики. Национальный банк Таджикистана указывает на необходимость дальнейшего повышения финансовой грамотности населения в связи с расширением цифровых финансовых услуг.

Инвестиционные расходы банков. Цифровая трансформация требует значительных инвестиций в программное обеспечение, серверную инфраструктуру, информационную безопасность, обучение персонала и интеграцию информационных систем.

Необходимость совершенствования регулирования. Цифровые технологии развиваются быстрее традиционных финансовых институтов. Поэтому регулятор должен постоянно совершенствовать нормативную базу в отношении дистанционной идентификации, защиты данных, электронных платежей, цифрового кредитования и использования инновационных технологий.

Национальный банк уже формирует нормативную базу для дистанционной идентификации, открытых программных интерфейсов и взаимной интеграции банковских платежных карт, электронных кошельков и единого QR-кода.

В целях дальнейшего развития цифровизации банковского сектора необходимо определить приоритетные направления совершенствования цифровых финансовых услуг и повышения их эффективности. Основные направления и соответствующие меры реализации представлены в таблице 3.

Для банковского сектора Республики Таджикистан предлагается использовать систему ключевых показателей эффективности цифровизации.

Предлагаемая система KPI позволит банкам и регулятору оценивать не только масштабы цифровой инфраструктуры, но и ее экономическую отдачу.

Для дальнейшего развития банковского сектора Таджикистана целесообразно:

1. продолжить развитие единой цифровой платежной инфраструктуры;
2. расширять использование единого QR-кода;
3. стимулировать цифровые платежи предприятий малого и среднего бизнеса;
4. развивать цифровое кредитование;
5. внедрять технологии больших данных и искусственного интеллекта;
6. повышать уровень кибербезопасности;
7. совершенствовать дистанционную идентификацию клиентов;
8. повышать финансовую и цифровую грамотность населения;
9. развивать интеграцию банковских и государственных цифровых платформ;
10. перейти к оценке эффективности цифровизации на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Таблица 3

Основные направления совершенствования цифровизации банковского сектора

№	Направление совершенствования	Основные меры реализации	Ожидаемый экономический эффект	Ключевые индикаторы оценки
1	**Формирование единой цифровой платежной экосистемы**	Интеграция банковских карт, электронных кошельков, QR-платежей и мобильных приложений; развитие единого QR-кода; обеспечение функциональной совместимости платежных инструментов	Повышение доступности и удобства безналичных расчетов, снижение транзакционных издержек, увеличение объема цифровых платежей	Доля безналичных платежей; количество цифровых транзакций; объем цифровых платежей; количество активных пользователей
2	**Переход от инфраструктурной к клиентской модели цифровизации**	Оценка цифровой трансформации банков на основе активности и удовлетворенности клиентов, а не только количества POS-терминалов и банковских карт; расширение дистанционных услуг	Повышение качества банковского обслуживания и уровня вовлеченности клиентов в цифровые финансовые услуги	Количество активных пользователей; частота операций; средняя стоимость транзакции; уровень удовлетворенности; количество дистанционных услуг
3	**Развитие цифрового кредитования**	Внедрение цифрового скоринга на основе транзакционных данных; автоматизация рассмотрения кредитных заявок; развитие цифрового финансирования субъектов МСП при соблюдении требований защиты персональных данных	Сокращение времени предоставления кредита, повышение доступности финансирования, расширение кредитования МСП	Объем цифровых кредитов; количество заемщиков; среднее время рассмотрения заявки; доля МСП, получивших цифровое финансирование; уровень просроченной задолженности
4	**Расширение применения искусственного интеллекта**	Использование ИИ для кредитного скоринга, выявления мошенничества, прогнозирования клиентского поведения, персонализации продуктов и автоматизации клиентской поддержки	Повышение эффективности банковских процессов, снижение операционных расходов и рисков, повышение качества обслуживания	Доля процессов, автоматизированных с использованием ИИ; количество выявленных мошеннических операций; точность моделей скоринга; уровень автоматизации клиентской поддержки

№	Направление совершенствования	Основные меры реализации	Ожидаемый экономический эффект	Ключевые индикаторы оценки
5	**Укрепление системы кибербезопасности**	Совершенствование аутентификации и многофакторной аутентификации; постоянный мониторинг операций; регулярный аудит информационных систем; повышение защищенности персональных и финансовых данных	Снижение вероятности киберинцидентов, финансовых потерь и утечки данных; повышение доверия клиентов к цифровым услугам	Количество зарегистрированных киберинцидентов; доля пользователей с МФА; время выявления угроз; время устранения инцидентов; результаты аудита
6	**Повышение финансовой и цифровой грамотности населения**	Реализация образовательных программ для населения, молодежи и предпринимателей; обучение безопасному использованию мобильного банкинга, QR-платежей и электронных кошельков; повышение навыков противодействия мошенничеству	Повышение уровня безопасного использования цифровых финансовых услуг и расширение пользовательской базы	Количество участников программ; уровень цифровой и финансовой грамотности; доля активных ппользователей; количество случаев мошенничества
7	**Стимулирование цифровых платежей в предпринимательском секторе**	Снижение стоимости эквайринга; применение налоговых и иных экономических стимулов; разработка специализированных цифровых продуктов для МСП	Расширение безналичных расчетов, снижение издержек бизнеса и повышение прозрачности финансовых операций	Доля безналичных расчетов; количество предприятий, использующих цифровые платежи; объем безналичного оборота; стоимость эквайринга
8	**Развитие интеграции цифровых государственных услуг**	Интеграция банковских мобильных приложений с государственными информационными системами; расширение дистанционного доступа к государственным услугам; развитие межсистемного обмена данными	Формирование единой цифровой среды взаимодействия государства, банков, бизнеса и граждан; сокращение административных издержек	Количество интегрированных сервисов; доля государственных услуг, предоставляемых онлайн; количество пользователей; количество электронных обращений и транзакций

Источник: *составлено автором на основе проведенного анализа.*

Таблица 4

Предлагаемая система KPI цифровизации банковского сектора

Направление	Показатель	Экономический смысл
Клиенты	Доля активных цифровых пользователей	Характеризует реальное использование услуг
Платежи	Доля безналичных операций	Показывает изменение платежного поведения
Инфраструктура	POS/QR на 10 тыс. населения	Оценивает доступность цифровых платежей
Эффективность	Стоимость одной транзакции	Показывает экономический эффект цифровизации
Скорость	Среднее время проведения операции	Характеризует качество обслуживания
Безопасность	Количество мошеннических операций	Оценивает цифровые риски
Финансовая инклюзия	Доля новых пользователей из недостаточно охваченных групп	Оценивает социальный эффект
Клиентский сервис	Индекс удовлетворенности пользователей	Оценивает качество цифрового обслуживания

***Источник**: составлено автором.*

Таким образом, цифровизация банковских услуг может стать одним из важнейших факторов повышения эффективности финансового посредничества, расширения финансовой инклюзии и формирования современной цифровой экономики Республики Таджикистан.

Список источники

1. Вивес Х. Цифровая деструктуризация банковской деятельности // Annual Review of Financial Economics. – 2019. – Т. 11. – С. 243–272. – DOI: 10.1146/annurev-financial-100719-120854.

2. Всемирный банк. Как страны могут расширить доступ к цифровым финансовым услугам. – Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк, 2020. – URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/publication/digital-financial-services (дата обращения: 18.09.2026).

3. Всемирный банк. База данных Global Findex 2025: цифровая взаимосвязанность и финансовая инклюзия в цифровой экономике. – Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк, 2025. – URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex (дата обращения: 18.09.2026).

4. Комилова М. А. Цифровая трансформация банковского сектора Таджикистана: институциональные изменения и стратегические перспективы // Progressive Economy. – 2026. – № 5. – С. 390–415. – DOI: 10.54861/27131211_2025_5_390.

5. Национальный банк Таджикистана. Результаты деятельности банковской системы за 2021 год. – Душанбе, 2022. – Официальный интернет-сайт Национального банка Таджикистана. – URL: https://nbt.tj/ru/ (дата обращения: 18.09.2026).

6. Национальный банк Таджикистана. Результаты деятельности банковской системы за 2022 год. – Душанбе, 2023. – Официальный интернет-сайт Национального банка Таджикистана. – URL: https://nbt.tj/ru/ (дата обращения: 18.09.2026).

7. Национальный банк Таджикистана. Развитие платежной системы: итоги 2023 года. – Душанбе, 2024. – Официальный интернет-сайт Национального банка Таджикистана. – URL: https://nbt.tj/ru/old_news/?ELEMENT_ID=560065 (дата обращения: 18.09.2026).

8. Национальный банк Таджикистана. Краткий обзор результатов деятельности банковской системы за 2024 год. – Душанбе, 2025. – Официальный интернет-сайт Национального банка Таджикистана. – URL: https://nbt.tj/ru/ (дата обращения: 18.09.2026).

9. Национальный банк Таджикистана. Итоги деятельности банковской системы за 2025 год. – Душанбе, 2026. – Официальный интернет-сайт Национального банка Таджикистана. – URL: https://www.nbt.tj/ru/news/618354/ (дата обращения: 18.09.2026).

10. Содокин К., Корико М., Лоусон Д. Х., Кушоро М. К. Цифровая трансформация, устойчивость банков и финансовая инклюзия в странах Африки к югу от Сахары // Strategic Change. – 2022. – Т. 31, № 6. – С. 623–637. – DOI: 10.1002/jsc.2531.

РАЗДЕЛ II. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА

УДК 340

ГЛАВА 15. ЦИФРОВОЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК РАЗВИТИЕ ИДЕИ НАЦИОНАЛЬНОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Чернигель Егор Алексеевич
студент 3 курса,
Борботько Павел Валентинович
к.и.н., доцент,
Шматков Игорь Иванович
к.ю.н., доцент,
ВГУ имени П.М. Машерова

Аннотация. Мы анализируем феномен цифрового суверенитета — понятия, возникшего как реакция национальных государств на трансграничную и по своей природе неуправляемую среду глобальной сети Интернет. Показано, что само понятие цифрового суверенитета внутренне противоречиво: оно пытается распространить территориальную логику Вестфальской системы на пространство, изначально спроектированное как децентрализованное и не признающее границ.
Ключевые слова. цифровой суверенитет, splinternet, Вестфальская система.

DIGITALSOVEREIGNTYASA DEVELOPMENTOF THE IDEAOF NATIONALSOVEREIGNTY

Chernigel E.A.,
Borbotko P.V.,
Shmatkov I.I.

Abstract. The work is devoted to the analysis of the phenomenon of digital sovereignty, a concept that arose as a reaction of nation states to the cross—border and inherently unmanageable environment of the global Internet. It is shown that the very concept of digital sovereignty is internally contradictory: It tries to extend the territorial logic of the Westphalia system to a space originally designed to be decentralized and border less..
Key words. digital sovereignty, splinternet, The Westphaliansystem.

Работа посвящена анализу феномена цифрового суверенитета — понятия, возникшего как реакция национальных государств на трансграничную и по своей природе неуправляемую среду глобальной сети Интернет. Показано, что само понятие цифрового суверенитета внутренне противоречиво: оно пытается распространить территориальную логику Вестфальской системы на пространство, изначально спроектированное как децентрализованное и не признающее границ. В работе последовательно рассматриваются теоретические подходы к определению цифрового суверенитета в российской и зарубежной науке; ключевые международно-правовые коллизии (Общий регламент по защите данных

Европейского союза — GDPR, Будапештская конвенция о киберпреступности, проблема юрисдикционной ответственности глобальных платформ); национальные модели регулирования — Китая, России, Ирана, Турции, Европейского союза и КНДР; побочные эффекты политики цифровой изоляции, включая эффект Стрейзанда и экономические издержки фрагментации сети; а также перспективные технологические и институциональные стратегии. Отдельное место отведено моим собственным предложениям по разрешению накопившихся противоречий, включающим модель «слоистого суверенитета», концепцию минимального международного цифрового конвенционного режима, идею технологически нейтрального инфраструктурного слоя и механизмы экономического стимулирования сотрудничества. Делается вывод о неизбежности перехода к многополярной модели глобального цифрового управления, сочетающей национальный контроль с ограниченным, но критически важным международным взаимодействием.

1.1. От Вестфальской системы к цифровой эпохе

Понятие государственного суверенитета в его современном виде восходит к Вестфальскому миру 1648 года, завершившему Тридцатилетнюю войну в Европе. Мирные договоры, подписанные в Мюнстере и Оснабрюке, закрепили принцип, согласно которому каждое государство обладает исключительной и неделимой властью в пределах своей территории, а вмешательство во внутренние дела другого государства признаётся недопустимым. Эта модель — территориально ограниченная, иерархическая, персонифицированная в фигуре суверена или суверенного народа — на протяжении почти четырёх столетий оставалась фундаментом международного права и системы межгосударственных отношений.

Вестфальский суверенитет опирается на три взаимосвязанных элемента: территориальность (власть привязана к чётко очерченному физическому пространству), монополию на легитимное насилие в этом пространстве и взаимное признание государствами друг друга в качестве равных субъектов международного права. Именно территориальность оказалась тем элементом, который вступил в прямой конфликт с природой цифровых технологий.

Первые сигналы этого конфликта появились ещё в 1990-е годы, когда интернет стал массовым явлением. Показательна в этом смысле «Декларация независимости киберпространства», опубликованная в 1996 году американским активистом Джоном Перри Барлоу. Обращаясь к правительствам «индустриального мира», он провозглашал, что они являются «уставшими гигантами из плоти и стали» и не обладают суверенитетом там, где собираются люди, — в киберпространстве. Декларация Барлоу, при всей своей утопичности и явном пренебрежении к реальным механизмам власти (транспортная инфраструктура, каналы связи, дата-центры физически расположены на территории конкретных государств), точно зафиксировала главный вызов: цифровая среда возникла как пространство, сознательно спроектированное вне логики территориальных границ.

Техническая архитектура интернета подтверждает этот тезис. Протокол

TCP/IP, лежащий в основе передачи данных, не имеет встроенного понятия «национальной границы»: пакет данных маршрутизируется по критерию технической доступности и загруженности каналов, а не по критерию государственной принадлежности. Система доменных имён (DNS), при всей централизации управления корневыми серверами, задумывалась как единая иерархия, не имеющая национальных «филиалов» в юридическом смысле. Иными словами, сеть создавалась инженерами, а не дипломатами, и инженерная логика оптимальной маршрутизации данных принципиально отличается от юридической логики территориального верховенства.

К 2010-м годам произошёл качественный сдвиг: интернет перестал быть нишевой инфраструктурой энтузиастов и превратился в критическую инфраструктуру, от которой зависят финансовая система, энергетика, транспорт, оборона и повседневная жизнь миллиардов людей. Соответственно изменилось и отношение государств к сети — от невмешательства к попыткам установить контроль. Этот процесс получил ускорение после серии событий: разоблачений Эдварда Сноудена в 2013 году, показавших масштабы трансграничного электронного шпионажа со стороны спецслужб США и их союзников; «арабской весны» 2010–2011 годов, продемонстрировавшей мобилизационный потенциал социальных сетей; серии крупных утечек персональных данных; а также растущей обеспокоенности относительно иностранного вмешательства в избирательные процессы через цифровые платформы.

Таким образом, к середине 2010-х годов сформировался запрос государств на восстановление контроля над цифровым пространством в границах своей юрисдикции. Ответом на этот запрос и стало понятие цифрового суверенитета.

1.2. Понятие и признаки цифрового суверенитета

Цифровой (информационный) суверенитет можно определить как совокупность правовых, технических, экономических и политических механизмов, посредством которых государство стремится распространить своё верховенство на цифровое пространство, связанное с его территорией, населением и критической инфраструктурой. Это определение носит рабочий характер и требует раскрытия через анализ структурных элементов явления.

Во-первых, цифровой суверенитет имеет нормативное измерение — способность государства принимать обязательные для исполнения на своей территории законы, регулирующие сбор, хранение, обработку и передачу данных, а также деятельность цифровых платформ.

Во-вторых, он имеет инфраструктурное измерение — контроль над физическими элементами сети: магистральными каналами связи, точками обмена трафиком, дата-центрами, системой доменных имён национального сегмента.

В-третьих, существует технологическое измерение — способность государства (или, шире, национальной экономики) самостоятельно разрабатывать, производить и поддерживать критически важные цифровые технологии, не завися полностью от иностранных поставщиков программного и аппаратного обеспечения.

В-четвёртых, можно выделить информационно-содержательное измерение — контроль над информационными потоками, включая противодействие тому, что государство определяет как дезинформацию, экстремистский контент или угрозу общественному порядку.

Наконец, существует и военно-стратегическое измерение, связанное со способностью государства защищать свою цифровую инфраструктуру от кибератак и при необходимости применять наступательные киберсредства — этот аспект наиболее ярко проявляется в кейсе КНДР, который будет подробно рассмотрен в третьей главе.

Важно подчеркнуть, что цифровой суверенитет — это не единое, юридически формализованное понятие с общепризнанным содержанием (подобно, например, суверенитету над воздушным пространством, закреплённому в Чикагской конвенции 1944 года), а скорее «зонтичный» термин, объединяющий разнородные практики и притязания. Это делает его удобным политическим инструментом: под флагом цифрового суверенитета могут продвигаться как вполне легитимные меры по защите персональных данных граждан, так и меры по политической цензуре и подавлению инакомыслия.

1.3. Основные теоретические подходы в российской и зарубежной науке

В российской юридической науке сформировался подход, акцентирующий государственно-правовой аспект явления. Так, П. В. Степанов определяет цифровой суверенитет как обеспечение верховенства государственной власти в виртуальной среде, подчёркивая преемственность классического и цифрового суверенитета [1]. Близкой позиции придерживаются О. В. Мамателашвили и Р. Р. Байбурин, трактующие цифровой суверенитет как способность государства самостоятельно формировать политику в цифровом пространстве и увязывающие это понятие прежде всего с задачами обеспечения экономической безопасности в условиях геополитической нестабильности [2]. Общей чертой российских подходов является акцент на защитной, оборонительной функции цифрового суверенитета — как реакции на внешние угрозы (санкционное давление, риск отключения от глобальных сервисов, иностранное информационное влияние).

Зарубежная наука рассматривает проблему более разносторонне. Д. В. Красиков, анализируя развитие концепции в правовой политике Европейского союза, показывает, что европейский подход неразрывно связан с двумя измерениями — регулированием технологического сектора (защита персональных данных, антимонопольное регулирование цифровых рынков) и стратегической автономией (снижение зависимости от американских и китайских технологических платформ) [3]. С. А. Спартак, С. А. Осипов и В. Фань, исследуя китайский случай, отмечают, что китайская модель синтезирует принцип невмешательства во внутренние дела с идеей культурного суверенитета, в рамках которой интернет рассматривается как продолжение национальной цивилизационной территории, а не просто как техническая инфраструктура [4].

Показательна в этом отношении работа канадских исследователей С. Кутюр и С. Тупен «Что означает понятие суверенитета применительно к цифровому?», ставшая одной из наиболее цитируемых в этой области. Авторы показывают, что термин «суверенитет» используется в цифровом дискурсе минимум в пяти различных, зачастую конфликтующих значениях: суверенитет киберпространства (государственный контроль над национальным сегментом сети), суверенитет правительств и государств над данными, суверенитет коренных народов в цифровой среде, суверенитет социальных движений (технологическая автономия активистских сообществ) и персональный цифровой суверенитет отдельного человека над своими данными. Это многообразие значений, по мнению авторов, свидетельствует о том, что цифровой суверенитет функционирует скорее как «пограничный объект» (boundary object) — понятие, которое перемещается между разными дискурсивными полями, сохраняя условное языковое единство при полном расхождении содержания.

Схожий вывод делают немецкие исследователи Ю. Поле и Т. Тиль, определяя цифровой суверенитет как «дискурсивный ресурс», к которому апеллируют акторы с принципиально разными, порой противоположными целями: правительства, стремящиеся усилить контроль, гражданское общество, отстаивающее автономию от корпораций и государства, и сами технологические компании, использующие риторику суверенитета для легитимации собственной рыночной экспансии.

Американский исследователь интернет-управления М. Мюллер в своей известной работе о фрагментации сети предупреждает от смешения понятий «суверенитет» и «контроль»: государство может обладать формальным суверенитетом в классическом международно-правовом смысле, но быть не в состоянии технически проконтролировать трансграничные потоки данных без несоразмерных издержек для собственной экономики.

Обобщая изложенное, можно заключить, что цифровой суверенитет — это не строгая юридическая категория, а политико-правовой конструкт, содержание которого варьируется в зависимости от политической системы, уровня технологического развития и геополитического положения государства, использующего этот термин.

1.4. Диалектика противоречия: цифровой суверенитет против природы сети

Центральный тезис настоящей работы состоит в том, что понятие цифрового суверенитета содержит в себе неустранимое внутреннее противоречие уже на уровне определения. World Wide Web как технология была спроектирована Тимом Бернерсом-Ли в 1989–1991 годах именно как открытая, децентрализованная, трансграничная система гипертекстовых связей, принципиально не признающая «центра» и «периферии» в территориальном смысле. Попытка государства навязать такой системе национальные границы структурно аналогична попытке провести государственную границу по облаку: облако можно на время «разогнать» над определённой территорией (заблокировать конкретные

сайты, отключить конкретные протоколы), но нельзя «закрепить» за территорией в юридическом смысле — оно продолжает существовать и перемещаться независимо от административных решений.

Это противоречие проявляется на нескольких уровнях.

На техническом уровне оно выражается в том, что абсолютная герметизация национального сегмента сети требует полного разрыва физических каналов связи с внешним миром — то есть фактического возврата к досетевому состоянию, что несовместимо с участием страны в современной мировой экономике. Даже наиболее «закрытые» государства (Северная Корея, отчасти Иран) вынуждены сохранять ограниченные каналы связи с внешним миром для дипломатических, военных и элитных экономических нужд.

На экономическом уровне противоречие проявляется в том, что цифровая экономика по своей природе основана на трансграничных потоках данных, капитала и технологий: попытка их территориального ограничения снижает эффективность национальной экономики и её конкурентоспособность, создавая так называемый «налог на суверенитет» — дополнительные издержки бизнеса на соответствие требованиям локализации данных, дублирование инфраструктуры, потерю доступа к глобальным сервисам и рынкам.

На юридическом уровне противоречие проявляется в конфликте юрисдикций: одно и то же цифровое действие (например, размещение поста в социальной сети) может одновременно подпадать под юрисдикцию нескольких государств — страны гражданства пользователя, страны его физического нахождения, страны регистрации платформы и страны расположения серверов, на которых хранятся данные. Ни один из существующих международно-правовых механизмов не даёт однозначного ответа на вопрос, чья юрисдикция имеет приоритет.

Наконец, на философско-политическом уровне обнаруживается парадокс легитимации: государства апеллируют к суверенитету — понятию, исторически обосновывавшему автономию и невмешательство, — чтобы оправдать вмешательство в трансграничные информационные потоки, которые по своей природе выходят за пределы того пространства, на которое исторически распространялся суверенитет. Тем самым понятие используется не в его исходном, вестфальском значении, а в существенно расширенном и трансформированном виде, что и порождает терминологическую и теоретическую путаницу, отмеченную исследователями.

Следует, однако, избегать упрощённого вывода о том, что цифровой суверенитет — это исключительно риторическая фикция без практического содержания. Как будет показано в последующих главах, за этим понятием стоят вполне реальные и эффективные механизмы государственного контроля — от блокировки конкретных сервисов до принуждения глобальных компаний к локализации данных под угрозой ухода с многомиллиардного рынка. Противоречие состоит не в том, что цифровой суверенитет невозможен в принципе, а в том, что его полная, абсолютная реализация невозможна без несоразмерных из-

держек, а частичная реализация неизбежно порождает трения с трансграничной природой сети и с интересами других государств и негосударственных акторов.
Глава 2. Международно-правовые коллизии цифрового суверенитета

Главное структурное противоречие, унаследованное от анализа, проведённого в первой главе, остаётся неизменным на уровне практики: интернет трансграничен, право же по своей природе территориально. Государства, стремясь защитить собственный цифровой суверенитет, принимают национальные законы, которые неизбежно вступают в конфликт либо с законодательством других стран, либо с логикой функционирования глобальных платформ, либо с уже существующими международными обязательствами. В настоящей главе рассматриваются четыре наиболее показательных узла подобных коллизий.

2.1. GDPR и «брюссельский эффект»

Общий регламент по защите данных Европейского союза (General Data Protection Regulation, GDPR), вступивший в силу в мае 2018 года, стал, пожалуй, самым влиятельным актом цифрового законодательства современности. Формально он регулирует обработку персональных данных граждан ЕС, однако его экстерриториальное действие таково, что соблюдать его обязана любая компания в мире, если она предлагает товары или услуги жителям Евросоюза либо отслеживает их поведение в сети — независимо от того, где физически расположены серверы этой компании.

Такое положение дел привело к возникновению феномена, получившего название «брюссельский эффект» (Brussels effect) — термин, введённый в оборот исследовательницей А. Брэдфорд. Суть его в том, что транснациональные корпорации, чтобы не вести разные версии продукта для разных рынков, предпочитают распространять стандарты, установленные крупнейшим и наиболее требовательным регулятором (в данном случае — ЕС), на всю свою глобальную деятельность. Таким образом, GDPR де-факто стал мировым стандартом защиты персональных данных, вдохновив принятие аналогичных по духу законов в Бразилии (LGPD), Калифорнии (CCPA), Южной Корее, Индии и ряде других юрисдикций.

Однако у этого процесса есть и оборотная сторона. Для стран, не разделяющих философию европейского регулирования — прежде всего строящуюся на нём модель приоритета прав субъекта данных над интересами бизнеса и государства, — GDPR создаёт серьёзное напряжение. Как отмечает А. А. Игнатов, внутри объединения БРИКС подходы государств к регулированию персональных данных существенно расходятся: Индия, стремясь сохранить доступ на европейский рынок и одновременно развивать собственную технологическую индустрию, приняла законодательство (Закон о защите цифровых персональных данных 2023 года), в значительной мере смягчающее строгие требования GDPR применительно к трансграничной передаче данных, тогда как Китай и Россия избрали прямо противоположный путь, установив жёсткие требования об обязательной локализации данных своих граждан на территории страны [5].

Это расхождение отражает более широкую проблему: у GDPR как модели

регулирования нет универсальной легитимности. Для одних государств это образец защиты прав человека в цифровую эпоху; для других — форма «регуляторного империализма» ЕС, навязывающего остальному миру собственные ценностные приоритеты под видом технической унификации. Симптоматично, что сам механизм «брюссельского эффекта» является, по сути, частной формой реализации именно европейского цифрового суверенитета — способом, которым ЕС, не обладая сопоставимыми с США и Китаем технологическими гигантами, конвертирует свою регуляторную мощь в глобальное влияние.

2.2. Будапештская конвенция и проблема правовых лакун

Конвенция Совета Европы о преступности в сфере компьютерной информации, принятая в Будапеште в 2001 году, остаётся на сегодняшний день единственным полноценным международным договором, регулирующим трансграничное сотрудничество в борьбе с киберпреступностью. Она устанавливает общие подходы к криминализации компьютерных преступлений, процедуры взаимной правовой помощи между государствами-участниками и, что особенно значимо, — механизм трансграничного доступа правоохранительных органов одного государства к данным, физически хранящимся на территории другого, при определённых условиях.

Именно последнее положение — статья 32 Конвенции, допускающая односторонний трансграничный доступ к общедоступным данным и к данным с согласия лица, имеющего законное право распоряжаться ими, — стало главным камнем преткновения. Ряд крупных государств, включая Россию и Китай, отказались присоединиться к Конвенции, аргументируя это тем, что подобный механизм нарушает принцип государственного суверенитета, допуская, по их оценке, возможность доступа иностранных спецслужб к данным на их территории без надлежащего согласования с национальными властями. Вместо присоединения к Будапештской конвенции Россия совместно с рядом государств продвигала в ООН альтернативный проект — Конвенцию ООН против киберпреступности, работа над которой велась в профильном специальном комитете и завершилась принятием итогового текста Генеральной Ассамблеей ООН в конце 2024 года; при этом дискуссия о балансе между эффективностью трансграничного правоприменения и защитой прав человека и суверенитета государств сопровождала весь процесс её разработки и продолжает определять споры вокруг её ратификации и имплементации.

Практическим следствием этого раскола стало формирование параллельных, не всегда совместимых друг с другом правовых режимов противодействия киберпреступности. Хакерская группа, физически находящаяся на территории государства, не являющегося участником ни одного из общих правовых механизмов (или избирательно сотрудничающего по одним вопросам и отказывающегося по другим), получает возможность действовать в условиях существенно сниженного риска международного преследования — ситуация, наиболее ярко проявившаяся в кейсе КНДР, который будет подробно разобран в третьей главе. Таким образом, фрагментация международно-правового поля в сфере ки-

берпреступности не просто отражает, но и активно воспроизводит фрагментацию самого цифрового пространства.

2.3. Юрисдикционная ответственность глобальных платформ

Третий узел коллизий связан с положением крупнейших транснациональных цифровых платформ — Google, Meta (признана экстремистской организацией и запрещена на территории Российской Федерации), X (бывший Twitter), Amazon, Apple и др. Эти компании управляют инфраструктурой, через которую проходит значительная часть глобального информационного обмена, обладая при этом совокупной экономической мощью, сопоставимой с ВВП средних по размеру государств.

Государства предъявляют к таким платформам разнообразные и зачастую противоречащие друг другу требования: удаление определённого контента (признаваемого незаконным, экстремистским, диффамационным или просто нежелательным с политической точки зрения); раскрытие пользовательских данных по запросам правоохранительных органов; предоставление технической возможности расшифровки сообщений (так называемых «бэкдоров» в системах сквозного шифрования); обязательное открытие юридических представительств на территории страны с назначением ответственных лиц, несущих личную юридическую ответственность за исполнение местного законодательства.

Ответ компаний на подобные требования неоднороден и зависит от соотношения экономических интересов на конкретном рынке и репутационных, а также технологических издержек соответствия. В части случаев компании идут на выполнение требований (создание отдельных версий продукта, региональная фильтрация контента, локальные дата-центры). В других случаях они предпочитают полностью или частично приостановить работу сервиса на территории страны, отказавшись от соответствующего сегмента рынка — так произошло, например, с блокировкой ряда сервисов Meta на территории России после признания компании экстремистской в 2022 году, а также с временными и постоянными ограничениями работы X, LinkedIn, TikTok и иных платформ в различных юрисдикциях по всему миру.

Данная коллизия наглядно демонстрирует ограниченность классических категорий международного права применительно к новым, негосударственным по своей природе, но обладающим квазисуверенной властью над информационными потоками акторам. Платформа, оперирующая одновременно в десятках юрисдикций с несовместимыми требованиями, оказывается вынуждена либо фрагментировать собственный продукт по географическому принципу (что противоречит логике масштабируемого цифрового бизнеса), либо вступать в прямой конфликт с отдельными государствами, рискуя полной потерей доступа к их рынкам.

2.4. Экстерриториальность права в цифровую эпоху

Отдельного рассмотрения заслуживает более общая тенденция — растущая экстерриториальность национального законодательства в цифровой сфере, то есть стремление государств распространить действие своих правовых норм

за пределы собственной территории. GDPR, рассмотренный выше, — наиболее известный, но далеко не единственный пример. Аналогичной логикой руководствуется законодательство США об экспортном контроле технологий (Export Administration Regulations), позволяющее Вашингтону ограничивать поставки не только собственных, но и произведённых third countries товаров, если в их производстве использовались американские технологии сверх определённого порога — механизм, применённый, в частности, при ограничении доступа Китая к передовым полупроводниковым технологиям.

Подобная экстерриториальность порождает системную асимметрию: экономически и технологически мощные юрисдикции (США, ЕС, в возрастающей степени Китай) обладают реальной способностью навязывать свои нормы остальному миру через рыночные механизмы, тогда как менее развитые в технологическом отношении государства оказываются в положении «регуляторных потребителей», вынужденных либо принимать чужие стандарты, либо мириться с ограниченным доступом к глобальным цифровым рынкам и технологиям. Это обстоятельство существенно осложняет разработку по-настоящему универсальных международно-правовых механизмов регулирования цифрового пространства: любая попытка выработать общие правила игры сталкивается с сопротивлением тех акторов, для которых существующая асимметрия выгодна.

.

Список источников

1. Степанов П. В. Подходы к пониманию цифрового суверенитета России // Журнал российского права. 2024. Т. 28 № 4 С. 37-52.

2. Мамателашвили О. В., Байбурин Р. Р. Роль цифрового суверенитета в обеспечении экономической безопасности России в условиях геополитической нестабильности // Экономика. Право. Инновации. 2025. Т. 13. № 4. С. 30–40.

3. Красиков Д. В. Развитие концепции цифрового суверенитета в правовой политике Европейского союза // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 255–259.

4. Спартак С. А., Осипов С. А., Фань В. Цифровой суверенитет Китая и укрепление традиционных ценностей в повседневной цифровой среде // Пробелы в российском законодательстве. 2025. Т. 18. № 7. С. 33–41.

5. Игнатов А. А. Управление интернетом в повестке БРИКС // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-internetom-v-povestke-briks (дата обращения: 17.04.2026).

УДК 340

ГЛАВА 16. ПОНЯТИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ: ТЕОРЕТИКО-ДОГМАТИЧЕСКИЙ И ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

Зульфугарзаде Т. Э.
к.ю.н., доцент
Джамалов Р.А.
Студент
РЭУ им. Г. В. Плеханова

Аннотация. В работе исследованы проблемные вопросы соотнесения в российском праве трех столь близких, но не тождественных категорий, какими являются «корпоративные отношения», «корпоративный конфликт» и «корпоративный спор». Опорой для проведенного анализа послужили прежде всего положения статьи 2 Гражданского кодекса Российской Федерации и статьи 225.1 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации; фундаментальным материалом - определения Верховного Суда Российской Федерации и позиции учёных-цивилистов. Применены формально-юридический, сравнительно-правовой и системный методы исследования, в процессе которого также проведено сопоставление доктринальных подходов к разграничению корпоративных конфликтов и споров, проанализированы примеры судебной квалификации спорных ситуаций. Научная новизна исследования заключается в основных выводах и предложениях, согласно которым, во-первых, выявлено, что пробел в легальном определении спора поставлен в прямую связь с неединообразием судебной практики по делам, вытекающим из участия в хозяйственных обществах и, во-вторых, обоснованы стадийная модель превращения конфликта в спор, а также трёхвопросный тест, который может быть применен для квалификации требований. В том числе сделаны выводы о необходимости закрепить материально-правовое определение корпоративного спора, расширить разъяснения Пленума Верховного Суда Российской Федерации и активизации использования досудебных способов урегулирования, что позволит не только снизить виктимизацию участников корпораций, но и создать наиболее благоприятные условия для правоприменения с точки зрения предсказуемости и устойчивости, а судебную защиту – более доступной для миноритариев.

Ключевые слова: право, корпоративный, отношения, конфликт, спор,-хозяйственное общество, участники корпорации, медиация, третейское разбирательство, мировое соглашение, судебная практика, виктимизация, дефекты законодательства, квалификация спора, конфликт, защита корпоративных прав, мажоритарии, миноритарии.

THE CONCEPT OF CORPORATE RELATIONS AND CORPORATE DISPUTES: THEORETICAL-DOGMATIC AND LAW-ENFORCEMENT ASPECTS

Zulfugarzade T. E.
Dzhamalov R. A.

Abstract. The paper examines the problematic issues related to the correlation of three closely related but not identical categories in Russian law: “corporate relations,” “corporate conflict,” and “corporate dispute.” The analysis is based primarily on the provisions of Article 2 of the Civil Code of the Russian Federation and Article 225.1 of the Arbitration Procedure Code of the Russian Federation; the fundamental material consists of rulings of the Supreme Court of the Russian Federation and the positions of legal scholars. Formal-legal, comparative-legal, and systemic research methods were applied; during the research, a comparison of doctrinal approaches to distinguishing between corporate conflicts and disputes was also carried out, and examples of judicial classification of disputed situations were analyzed. The scientific novelty of the study lies in its main conclusions and proposals, which, firstly, reveal that the gap in the legal definition of a dispute is directly linked to the lack of uniformity in judicial practice regarding cases arising from participation in business entities; and secondly, they substantiate a stage-by-stage model for transforming a conflict into a dispute, as well as a three-question test that can be applied to qualify claims. Conclusions were drawn regarding the need to formalize a substantive legal definition of a corporate dispute, to expand the clarifications provided by the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation, and to intensify the use of pre-trial settlement methods. This will not only help reduce the victimization of corporate participants but will also create the most favorable conditions for law enforcement in terms of predictability and stability and make judicial protection more accessible to minority shareholders.

Keywords: law, corporate, relations, conflict, dispute, business entity, corporation participants, mediation, arbitration, settlement agreement, judicial practice, victimization, defects in legislation, classification of the dispute, conflict, protection of corporate rights, majority shareholders, minority shareholders.

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративный сектор российской экономики за последние годы вырос заметно. Подавляющее большинство новых юридических лиц по-прежнему выбирает форму общества с ограниченной ответственностью, простую в учреждении и гибкую в управлении. Но рост числа компаний неизбежно тянет за собой и рост числа ситуаций, где интересы участников, менеджмента и самой организации расходятся. Законодатель отреагировал на это лишь отчасти: Федеральный закон от 30 декабря 2012 г. № 302-ФЗ «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» включил в предмет регулирования ГК РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ отношения, связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими, и тем самым закрепил их как самостоятельный вид гражданско-правовых связей (статья 2 ГК РФ).

Но дальше указания на сам факт существования таких отношений дело пока не пошло. Закон не раскрывает ни их содержания, ни производных категорий «корпоративный конфликт» и «корпоративный спор». Образовавшийся пробел оборачивается устойчивой практической проблемой: судам приходится вырабатывать критерии квалификации корпоративных споров самостоятельно, путём толкования статьи 225.1 АПК РФ от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ. Результат

предсказуем: разнородная практика, которая, как справедливо отмечается в литературе, способствует виктимизации учредителей и участников корпораций [3, с. 426].

Актуальность исследуемой темы определяется не только количественным ростом конфликтных ситуаций внутри компаний, но и качественным усложнением их природы. Сегодня подобные разногласия переплетаются с трудовыми, налоговыми, банкротными и иными отношениями, из-за чего обособить корпоративный спор в самостоятельную процессуальную категорию становится всё труднее. Цель настоящей статьи - проследить, как теоретико-догматическое понимание корпоративных отношений соотносится с практическими критериями квалификации спора, выработанными судами, и предложить направления устранения выявленных противоречий.

Для достижения этой цели решаются следующие основные задачи: раскрыть содержание понятия «корпоративные отношения» как предмета гражданско-правового регулирования; сопоставить доктринальные подходы к разграничению конфликта и спора; проанализировать критерии квалификации, сложившиеся в практике арбитражных судов; оценить, как дефекты законодательства сказываются на положении участников компаний; охарактеризовать досудебные и судебные формы разрешения споров. Методологическую основу составляют три метода: формально-юридический - для истолкования статьи 2 ГК РФ и статьи 225.1 АПК РФ; сравнительно-правовой - для сопоставления доктринальных позиций; системный - для рассмотрения спора во взаимосвязи с категориями отношения и конфликта.

1. КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ПРЕДМЕТ ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Долгое время российская цивилистика обходилась без легального термина «корпоративные отношения». Само явление - связи между участником и организацией, возникающие из факта членства, - обсуждалось и раньше, ещё применительно к товариществам и артелям, но вне рамок позитивного права. Ситуация изменилась с принятием вышеупомянутого Федерального закона № 302-ФЗ, дополнившего статью 2 ГК РФ указанием на то, что гражданское законодательство регулирует также отношения, связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими. Формулировка вышла предельно лаконичной. Законодатель перечислил, по сути, лишь две основополагающие группы связей (участия и управления), не раскрыв при этом ни субъектный состав, ни содержание прав и обязанностей, ни критерии отграничения этих отношений от смежных обязательственных и вещных конструкций, что объективно потребует последующего внесения изменений и дополнений в исследуемую правовую норму.

Доктринальное осмысление этой лаконичности пошло по двум фундаментальным направлениям. Узкий подход сводит корпоративные отношения к внутриорганизационным связям: между участником (акционером) и хозяйственным обществом, а также между самими участниками по поводу управления общими

делами компании. Широкий подход, напротив, включает в их орбиту и связи с третьими лицами, чьи права производны от факта участия в организации либо затрагиваются её решениями: с кредиторами, контрагентами, государственными органами, осуществляющими регистрационный и антимонопольный контроль. В. К. Андреев и В. А. Лаптев разграничивают эти подходы и приходят к выводу: ядро корпоративных отношений образуют собственность участников и формируют внутреннюю структуру управления, тогда как внешние связи организации регулируются преимущественно обязательственным правом и лишь опосредованно затрагивают корпоративную сферу [1, с. 124].

Не статично и само понятие корпорации. Так, например, Г. В. Цепов смотрит на хозяйственное общество несколько шире, нежели это было принято ранее: для него это не только субъект гражданского права с собственной правоспособностью, но и система, внутри которой складывается целый комплекс корпоративных отношений. Общество оказывается и участником оборота, и организационной рамкой для связей между теми, кто его образовал [7, с. 253]. Такого рода подход достаточно хорошо ложится на конструкцию статьи 65.1 ГК РФ. В свою очередь, Закон делит юридические лица на корпоративные и унитарные: у первых учредители (участники) обладают правом членства и формируют высший орган - общее собрание.

Таким образом, содержание корпоративной связи, по нашему мнению, удобнее всего увидеть через права, которыми наделён участник. Действительно, статья 65.2 ГК РФ называет среди них участие в управлении делами корпорации, получение информации о её деятельности, обжалование решений органов, повлёкших гражданско-правовые последствия, а также возмещение убытков и оспаривание сделок, совершённых корпорацией, - причём два последних права участник реализует не от своего имени, а от имени самой корпорации. Перечень невелик, но за каждым пунктом стоит потенциальная точка напряжения. Информация нужна миноритарию, чтобы проверить действия менеджеров; менеджерам же она нередко кажется коммерческой тайной. Голос на собрании позволяет влиять на судьбу компании, однако чаще всего решающим оказывается голос того, у кого больше доля. Так сама структура отношений закладывает почву для будущих разногласий.

Отдельного внимания заслуживает корпоративный договор, появившийся в ГК РФ в 2014 году и предусмотренный отдельными положениями его статьи 67.2. Участники общества вправе зафиксировать в нём, как они будут голосовать по тем или иным вопросам, на каких условиях станут продавать доли или акции, от каких действий обязуются воздерживаться. Договор связывает лишь его стороны и не заменяет устав: определять структуру и компетенцию органов общества таким соглашением нельзя. Для теории это любопытный гибрид. Источником прав и обязанностей служит обычный гражданско-правовой договор, а предмет его лежит в корпоративной сфере. Граница между корпоративными и договорными отношениями от этого становится ещё менее отчётливой, о чём придётся вспомнить, когда речь зайдёт о квалификации споров.

Попробуем сформулировать рабочее определение.

Корпоративные отношения — это урегулированные гражданским правом связи, которые возникают между участниками организации, а также между ними и самой компанией. Предмет таких связей образуют владение долей (акциями), управление делами организации и распределение результатов её деятельности. Границы определения проведены сознательно узко, по внутрикорпоративной сфере. Дальше понадобится именно такая точность: на ней строится разграничение конфликта и спора.

2. ДОКТРИНАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ» И «КОРПОРАТИВНЫЙ СПОР»

Корпоративные отношения существуют постоянно. Конфликт и спор - их кризисные состояния, и различаются они прежде всего степенью формализации. Где проходит граница между ними, юристы спорят давно, и единого ответа ни доктрина, ни закон пока еще не дали.

Ф. М. Сафаралиев, обобщая научные позиции, выделяет два основных подхода. Сторонники первого видят в конфликте разногласие между органами общества и его участниками или между самими участниками, затрагивающее интересы компании в целом. Спор для них - одно из проявлений такого разногласия, а именно то, которое дошло до юрисдикционного органа. Второй подход строится несколько иначе. Конфликт здесь понятие родовое, спор - видовое: это тот же конфликт, но облечённый в процессуальную форму. Без неё конфликт вполне может «жить» - в переписке сторон, обращениях к органам управления, фактических разногласиях, которые не порождают юридически значимых действий [6, с. 179].

С. Г. Гончарова рассуждает примерно также, но с важными дополнениями. Так, в частности, по её мнению, о корпоративном споре целесообразно говорить тогда, когда конфликт перешёл в досудебное или судебное рассмотрение; сам же конфликт охватывает любые разногласия участников, инвесторов и акционеров из-за ограничения чьих-либо прав внутри компании. Поводом может стать что угодно - от курса развития бизнеса до порядка распределения прибыли [3, с. 428]. Практический смысл такого разграничения очевиден. Не каждый конфликт доходит до суда. Заметив разногласие рано, пока оно не оформилось в иск, можно избежать эскалации и связанных с ней потерь - времени, денег, деловой репутации.

Попробуем уточнить различие на уровне признаков.

Конфликт, как правило, не имеет формальных границ: он способен тлеть месяцами, не оставляя письменных следов, и не требует ни адресата, ни предмета в процессуальном смысле. Спор, напротив, предполагает определённость - известны стороны, сформулировано требование, назван способ защиты, к которому они намерены прибегнуть. Конфликт можно почувствовать, спор приходится доказывать. Для юриста это различие принципиально: с момента, когда разногласие получает оформление, открывается возможность судебной защиты,

а вместе с ней и необходимость считаться с процессуальными сроками и порядком.

Нам ближе иная картина: не пара «род и вид», а цепочка стадий одного процесса. Сначала возникает конфликт интересов, затем конфликт поведения, то есть открытое разногласие, и, наконец, корпоративный спор - разногласие, выраженное в требовании к суду или посреднику. Такая модель снимает кажущуюся странность. Законодатель, определяя подведомственность, подсудность и особые процедуры рассмотрения, о конфликте не говорит ни слова. По нашему мнению, это происходит прежде всего вследствие того, что процессуальное право интересует только последняя стадия. Именно та, на которой разногласие обретает исковую или иную юрисдикционно значимую форму.

У стадийной модели есть и прикладное достоинство: она подсказывает, где проходят точки возможного вмешательства. На первой стадии, пока расхождение интересов лишь намечается, действенны организационные меры - прозрачная политика раскрытия информации, понятные правила принятия решений, корпоративный договор. На второй, когда разногласие стало открытым, уместны переговоры и посредничество. И только на третьей, когда возникает спор в собственном смысле слова, главную роль берёт на себя юрисдикционный орган. Именно поэтому, чем раньше удаётся остановить развитие спорной ситуации, тем дешевле это обходится всем участникам, включая саму компанию.

3. КРИТЕРИИ КВАЛИФИКАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО СПОРА В ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ

Отправная точка правоприменительного анализа - статья 225.1 АПК РФ. Она закрепляет открытый перечень категорий дел, относимых к корпоративным спорам и рассматриваемых арбитражными судами по специальным правилам главы 28.1 АПК РФ. Основные категории таких споров в обобщённом виде представлены в таблице 1.

Внешняя упорядоченность перечня обманчива. В указанной связи немаловажно отметить, что на стыке с трудовыми, вещными и обязательственными отношениями суды регулярно сомневаются, корпоративный перед ними спор или нет. Классический пример - спор о цене доли, проданной по договору. Так, в частности, по делу № 306-ЭС21-11955 Верховный Суд Российской Федерации указал, что подобного рода спор корпоративным не является: участник просил лишь изменить договорное условие о цене, а принадлежность самой доли под сомнение не ставилась. Раз статус участника не затронут, подведомственность определяется иначе - спор уходит в суд общей юрисдикции (определение от 23 сентября 2021 г.).

Из этого дела следует принципиальный ориентир: решает не то, кто спорит, а о чём спорят. Если требование направлено на установление, обременение или реализацию прав, вытекающих из доли, перед судом корпоративный спор; если же оспаривается лишь условие сделки, это обычный гражданско-правовой конфликт.

Таблица 1

Виды корпоративных споров по статье 225.1 АПК РФ

№ п/п	Категория спора	Содержание
1.	Создание, реорганизация, ликвидация корпорации	Оспаривание решений о создании, реорганизации, ликвидации общества
2.	Принадлежность долей и акций	Установление, обременение или реализация прав, вытекающих из доли (акции)
3.	Иски об убытках, причинённых корпорации	Косвенные (производные) иски участников в интересах общества
4.	Эмиссия ценных бумаг	Оспаривание решений о выпуске акций, отчётов об итогах выпуска
5.	Созыв общего собрания участников	Понуждение к созыву собрания, оспаривание порядка его созыва
6.	Решения органов управления корпорации	Оспаривание решений общего собрания, совета директоров
7.	Деятельность нотариуса при сделках с долями	Оспаривание нотариальных действий, связанных с долями в ООО
8.	Исключение участника из корпорации	Иски об исключении участника из общества, товарищества

Иной сюжет разворачивается там, где под угрозой оказывается положение миноритария при реорганизации. Акционер не голосовал по вопросу о преобразовании общества и впоследствии потребовал возместить убытки в размере стоимости доли, которую получил бы в новой структуре. Нижестоящие инстанции отказали: раз волеизъявления на участие в преобразованном обществе он не заявлял, то и права на долю не приобрёл. Судебная коллегия по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации с этим не согласилась. Она исходила из принципа континуитета: реорганизация не обрывает членство, а переводит его в правопреемника (определение от 22 ноября 2022 г. № 305-ЭС22-14990 по делу № А40-213998/2021). Дело ценно не только исходом. Оно показывает, как правовую неопределённость приходится закрывать толкованием на уровне высшей инстанции, а нижестоящие суды тем временем успевают вынести ошибочные решения.

Ф. М. Сафаралиев указывает ещё на один источник неопределённости: отграничение споров об исключении участника от конфликтных ситуаций как таковых. Встречается практика, когда суды отказывают в удовлетворении таких требований, ссылаясь на сам факт наличия конфликта между участниками. Верховный Суд Российской Федерации признал этот подход ошибочным: конфликт присущ практически любому спору об исключении и сам по себе не может служить основанием для отказа в его разрешении по существу [6. - С. 181]. Судебная практика, таким образом, идёт по пути сужения оценочных критери-

ев: суд должен устанавливать не факт наличия разногласий, а факт грубого и неустранимого нарушения участником своих обязанностей, причинившего значительный вред компании либо существенно затруднившего её деятельность.

Особое место среди корпоративных споров занимают требования об оспаривании решений собраний. Правила здесь сформулированы в статьях 181.1–181.5 ГК РФ и разъяснены в Постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации». Закон различает оспоримые и ничтожные решения. Первые признаются недействительными судом при нарушении порядка их принятия и ограничены сравнительно коротким сроком - шесть месяцев. Вторые, например принятые по вопросу, не включённому в повестку дня, либо при отсутствии кворума, недействительны независимо от судебного решения. Вместе с тем суд вправе оставить в силе оспариваемое решение, если нарушение несущественно, голос истца не мог повлиять на результат и неблагоприятных последствий для него не наступило. Такая оговорка защищает компанию от злоупотребления процессуальными правами, но одновременно оставляет простор для оценочных суждений.

Другой пласт дел связан с ответственностью управленцев. Например, статья 53.1 ГК РФ возлагает на лиц, входящих в органы юридического лица, а при определённых условиях и на тех, кто фактически определяет его действия, обязанность действовать добросовестно и разумно и возмещать убытки, причинённые по их вине. Подходы к оценке такого поведения раскрыты в Постановлении Пленума ВАС РФ от 30 июля 2013 г. № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица». В данной связи немаловажно отметить, что истцом по таким делам нередко выступает не само общество, а его участник, действующий в интересах компании: так работает косвенный (производный) иск, о котором шла речь выше. Его особенность в том, что выгоду получает корпорация, тогда как расходы и риски несёт тот, кто решился обратиться в суд.

Обобщая рассмотренные ситуации, представляется возможным предложить рабочий тест для квалификации спора, который не претендует на нормативность, но позволяет помочь судье и любому другому представителю юридической специальности более уверенно ориентироваться в пограничных случаях и неоднозначных ситуациях. Он состоит из трёх вопросов. Первый: связано ли требование с участием в корпорации - то есть с долей, акцией или членством? Второй: затрагивает ли оно управление, то есть решения органов, полномочия руководителей, порядок созыва собраний? Третий: меняется ли в результате удовлетворения иска правовое положение участника внутри организации, а не только его имущественная позиция по отдельной сделке? Утвердительный ответ хотя бы на два вопроса из трёх делает квалификацию спора как корпоративного вполне обоснованной. Дело о цене доли такой тест не проходит: затронута лишь сделка. Дело о континуитете проходит по всем трём пунктам.

4. ДЕФЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВИКТИМИЗАЦИЮ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАЦИЙ

Отсутствие материально-правовой дефиниции корпоративного спора - лишь один, хотя и наиболее очевидный, дефект действующего регулирования.

С. Г. Гончарова систематизирует дефекты корпоративного законодательства по нескольким направлениям: неопределённость самого понятия спора; несовершенство досудебного порядка его урегулирования - глава 15 АПК РФ регламентирует примирительные процедуры лишь в общем виде, не устанавливая ни специальных сроков, ни требований к доказательствам применительно к корпоративным отношениям; недостаточная защищённость миноритарных участников, лишённых действенных инструментов - коллективных исков, представительства в органах управления, независимого директора; несоответствие ряда институтов международным стандартам, в частности в части раскрытия информации о бенефициарных владельцах [3, с. 431].

Перечисленные дефекты - не сугубо теоретическая беда. Первыми от них страдают участники компаний: мажоритарии, менеджмент или недобросовестные контрагенты получают возможность злоупотреблять своим положением. Виктимология описывает это через две стороны виктимизации. Объективная - сами дефекты законодательства и слабости корпоративного управления; субъективная - личные и социальные особенности пострадавшего, от которых зависит, сумеет ли он защитить права и вернуть утраченное положение [2, с. 48]. Иными словами, пробел в законе вреда не причиняет. Вред наступает, когда пробел встречается с неблагоприятными обстоятельствами: информационной асимметрией, отсутствием независимого контроля, пассивностью правоохранительных органов.

Среди факторов виктимизации немаловажно назвать и недобросовестное поведение самих участников корпоративных связей. Формально законный инструмент способен превратиться в орудие давления: иск об оспаривании решения подаётся не ради защиты права, а ради блокирования сделки либо получения уступок. Закон противопоставляет подобной практике общий принцип недопустимости злоупотребления правом, закреплённый в статье 10 ГК РФ, и позволяет суду отказать в защите права, осуществляемого исключительно с намерением причинить вред другому лицу. Однако применение этого принципа требует от суда тонкой оценки мотивов, а доказывание умысла остаётся трудным для обеих сторон. Поэтому дефекты регулирования создают риски не только для миноритариев, но и для самих компаний, и для их контролирующих участников.

Не менее важна информационная составляющая. Участник, не имеющий доступа к документам и данным о финансовом положении общества, лишён возможности не только обратиться в суд, но и обосновать своё требование. Закон гарантирует право на получение информации, и отказ в его реализации может стать первым звеном конфликта. Если рассматривать виктимизацию как процесс, то на этапе информационного дефицита она, по всей вероятности, и

начинается: потенциальный истец не знает, что его права нарушены, либо не способен подтвердить нарушение.

Снизить уровень виктимизации можно и иначе: не только исправляя последствия, но и предупреждая их. Один из инструментов превентивного контроля – институт нотариата. Его роль в защите прав участников корпоративных отношений изучает Д. А. Корягин, в том числе в сравнительно-правовом аспекте [4, с. 48]. Российскому праву такие механизмы уже известны: сделки по отчуждению долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью подлежат нотариальному удостоверению (пункт 11 статьи 21 Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Удостоверяя сделку, нотариус проверяет личность и полномочия сторон, а также законность самой сделки, поэтому риск будущего спора о принадлежности доли снижается. Такого рода логический подход, на наш взгляд, представляется возможным в последующем распространить и на другие участки корпоративной жизни, где вероятность конфликта высока.

5. ДОСУДЕБНЫЕ И СУДЕБНЫЕ ФОРМЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ

От теории перейдём к практике: как конфликты и споры урегулируют на деле. Ю. А. Саркисова и Т. В. Глинщикова называют три внесудебных механизма - медиацию, мировое соглашение и третейское разбирательство. Объединяет их, по нашему мнению, одно: стороны действуют добровольно, а само разбирательство, как правило, остаётся конфиденциальным [5, с. 234].

Начнём с медиации, которой посвящён Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ. Процедура занимает дни или недели, тогда как в суде то же дело нередко тянется год и дольше. Расходы на медиатора стороны несут сообща независимо от результата, и это защищает его от зависимости от одной из сторон. Мировое соглашение устроено иначе. Заключить его можно на любой стадии арбитражного процесса, вплоть до апелляции, но силу оно обретает лишь после утверждения судом: тот проверяет законность условий и следит, чтобы не пострадали третьи лица. Если суд откажет, спор будет рассмотрен по существу [5, с. 236].

Третейское разбирательство привлекательно гибкостью: стороны могут обратиться к арбитрам, хорошо знающим конкретную отрасль бизнеса. Однако свобода здесь не безгранична. Корпоративные споры допускаются в арбитраж лишь на дополнительных условиях, которые устанавливают статья 225.1 АПК РФ и Федеральный закон от 29 декабря 2015 г. № 382-ФЗ «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации»: дело должно администрироваться постоянно действующим арбитражным учреждением, а арбитражное соглашение должно охватывать всех участников корпорации. Часть категорий споров законодатель из арбитража исключил вовсе.

Суд, несмотря на развитие альтернатив, остаётся главным способом разрешения корпоративных споров. Только арбитражный суд окончательно опре-

деляет, кому принадлежит право, возвращает участнику нарушенное положение и обеспечивает исполнение решения. Но загруженность судов, издержки и сроки рассмотрения толкают бизнес к досудебным механизмам. Тем более что сама корпоративная среда подталкивает к компромиссу: круг участников обычно невелик, и люди заинтересованы сохранить деловые отношения.

Выбор между судом и внесудебными способами не сводится к вопросу о скорости и стоимости. Мировое соглашение требует взаимных уступок и подходит там, где стороны заинтересованы в продолжении совместного бизнеса. Медиация эффективна при наличии хотя бы минимального доверия и готовности договариваться о будущем, а не только оценивать прошлое. Третейское разбирательство привлекательно, когда спор технически сложен и важна конфиденциальность. Судебный путь незаменим там, где нужен обязательный для всех результат, например при оспаривании решения, затрагивающего права многих участников. Отсюда практический вывод: единого рецепта нет, но грамотная стратегия строится прежде всего на анализе целей сторон, а не на предпочтении одной из процедур.

На практике процедуры нередко сочетаются. Стороны могут начать с переговоров, затем обратиться к медиатору, а достигнутые договорённости оформить мировым соглашением, которое утвердит суд. Такая последовательность сохраняет преимущества добровольного урегулирования и придаёт его результату обязательную силу. Да и сам судебный процесс не исключает мирного исхода: как отмечалось выше, соглашение возможно на любой стадии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе вышеизложенного представляется возможность сделать следующие основные выводы.

Во-первых, корпоративные отношения закреплены в статье 2 ГК РФ как самостоятельный предмет гражданско-правового регулирования, но производные от них категории - «корпоративный конфликт» и «корпоративный спор» - остаются без законодательного содержания. Доктрина в основном согласна, что конфликт шире, а спор - его процессуально оформленная разновидность. В законе это соотношение не отражено.

Во-вторых, практика заполняет пробел сама. Суды, толкуя положения статьи 225.1 АПК РФ, подбирают критерии квалификации под фактические обстоятельства каждого дела; примеры тому – определения ВС РФ по делам № 306-ЭС21-11955 и № А40-213998/2021. Гибкость, при этом, имеет определенную цену и ценность: страдает предсказуемость. Схожие по фабуле споры получают разную квалификацию - в зависимости от обстоятельств и состава суда.

И, в-третьих, дефекты регулирования - отсутствие определения спора, недостаточно развитый и не в полной мере урегулированный досудебный порядок, фактически слабая защита миноритариев - формируют объективную основу виктимизации учредителей и участников компаний. В указанной связи полагаем необходимым выполнить три действия. Первое - закрепить в статье 225.1

АПК РФ или отдельной нормой ГК РФ определение корпоративного спора через предмет требования: установление, осуществление или защиту прав, вытекающих из участия в корпорации. Второе - дополнить разъяснения Пленума ВС РФ по вопросам квалификации таких споров и отграничения их от смежных категорий; здесь пригодится и предложенный выше трёхвопросный тест. И, третье - поддерживать досудебные процедуры: медиацию, арбитраж, превентивный нотариальный контроль. Вместе эти меры дадут и более строгий понятийный аппарат, и более предсказуемое правоприменение.

Тем не менее, все еще остаются вопросы, которые несколько выходят за рамки настоящей статьи и заслуживают отдельного исследования: как соотносятся корпоративный договор и устав при возникновении разногласий, каковы пределы третейской юрисдикции по корпоративным спорам, как выстроить систему раннего выявления конфликтов в непубличных обществах. Ответы на них позволят уточнить предложенные модель и тест.

Список источников

1. Андреев В. К., Лаптев В. А. Корпоративное право современной России : монография. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2023. — 432 с.

2. Быкадорова Е. С. Современные подходы к разрешению корпоративных споров в российском арбитраже: проблемы и перспективы развития // Право и экономика. 2026. № 5. С. 46–50.

3. Гончарова, С. Г. Дефекты в корпоративном законодательстве как фактор виктимизации учредителей корпорации // Виктимология. - 2023. - Т. 10, № 4. - С. 424–433.

4. Корягин, Д. А. Участие нотариата в защите прав участников корпоративных отношений: сравнительно-правовой анализ // Юрист. - 2024. - № 8. - С. 46–52.

5. Саркисова, Ю. А., Глинщикова, Т. В. Особенности внесудебного урегулирования корпоративного конфликта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. -2026. - С. 233–237.

6. Сафаралиев, Ф. М. Корпоративные споры: понятие, виды, критерии квалификации и судебная практика // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2025. -№ 8. - С. 177–184.

7. Цепов, Г. В. Хозяйственное общество как субъект гражданского права и система организующих его корпоративных отношений: монография. - М.: Проспект, 2024. - 567 с.

УДК 349.41

ГЛАВА 17. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Джунусова Джамиля Нурашевна
к.ю.н., доцент
ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет»

Аннотация: в жизни любого общества земельные ресурсы имеют важнейшее значение, что обусловлено уникальными свойствами земли как природного объекта, неотъемлемой части окружающей среды: плодородием, многофункциональностью, ограниченностью в пространстве, незаменимостью. В силу этого регулирование и реализация земельных отношений являются прерогативой органов публичной власти различного уровня, которые призваны обеспечивать стабильность землепользования и земельного правопорядка в интересах всего населения. В статье рассматриваются вопросы правового регулирования земельных отношений на примере Астраханской области.
Ключевые слова: земельные отношения, правовое регулирование, субъекты РФ, земельное законодательство

LEGAL REGULATION OF LAND RELATIONS AT THE REGIONAL LEVEL

Dzhunusova Dzhamilya Nurashevna

Abstract: in the life of any society, land resources are of paramount importance, which is due to the unique properties of land as a natural object and an integral part of the environment: fertility, multifunctionality, spatial limitation, and irreplaceability. For this reason, the regulation and implementation of land relations are the prerogative of public authorities at various levels, which are tasked with ensuring the stability of land use and land law in the interests of the entire population. The article examines issues related to the legal regulation of land relations using the Astrakhan Region as an example.
Keywords: land relations, legal regulation, constituent entities of the Russian Federation, land legislation

Конституция Российской Федерации как базовый, системообразующий акт, являющийся источником для всех отраслей российского права, в том числе земельного, устанавливает, что земля и другие природные ресурсы используются и охраняются в Российской Федерации как основа жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории (ч. 1 ст. 9) [1]. Таким образом, Конституция РФ придает особый правовой статус земле по сравнению с другими объектами правового регулирования, что обусловлено ее уникальными свойствами: плодородием, в силу чего она выступает в качестве главного

средства производства в сельском хозяйстве, незаменимостью, а в случае рационального использования – долговечностью, ограниченностью в пространстве и многофункциональностью.

Конституция РФ относит земельное законодательство к предмету совместного ведения Российской Федерации и ее субъектов. Это означает распределение законотворческих полномочий между федеральным центром и регионами, при котором последние участвуют в регулировании земельных отношений в строгом соответствии с установленной иерархией. Законы федерального уровня формируют правовой каркас землепользования в стране, устанавливая общие принципы, единую терминологию, категории земель в составе земельного фонда страны, право собственности и иные виды прав на землю, базовые права и обязанности участников земельных отношений, основы оборота и налогообложения земель. Субъекты РФ могут принимать собственные земельные законы, которые не должны противоречить Земельному кодексу Российской Федерации (далее – ЗК РФ) [2] и нормам других федеральных законов; они могут быть приняты как по вопросам, прямо указанным в ЗК РФ, так и в порядке «опережающего нормотворчества» в случае обнаружения пробела в земельном законодательстве [3, с. 34]. Если впоследствии такой пробел будет восполнен посредством принятия соответствующего федерального закона, региональный закон должен быть приведен в соответствие с его нормами.

Полномочия субъектов РФ в области земельных отношений закреплены в ст. 10 ЗК РФ. Их можно разделить на несколько групп:

1. Управление земельными ресурсами. Субъекты РФ самостоятельно владеют, пользуются и распоряжаются земельными участками, которые находятся в их собственности.

2. Территориальное развитие и изъятие земель. Регионы могут осуществлять резервирование участков под строительство объектов регионального значения (например, школ, больниц, автомобильных дорог, объектов транспорта, связи, систем электро-, газо- и теплоснабжения), а также для целей недропользования.

3. Разработка региональных программ. Субъекты РФ могут разрабатывать и проводить комплекс мероприятий, направленных на охрану земель, находящихся в их границах (например, по защите пойменных земель, рекультивации земель, внедрению почвозащитных технологий и др.).

4. Осуществление иных полномочий, не отнесенных к полномочиям федерального центра или к полномочиям органов местного самоуправления.

Полномочия федеральных органов исполнительной власти в области земельных отношений могут передаваться для осуществления исполнительным органам субъектов РФ постановлениями Правительства РФ в порядке, установленном Федеральным законом от 21 декабря 2021 года № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»». Также ЗК РФ предусматривает возможность перераспределения полномочий органов местного самоуправления и органов государственной власти

субъекта РФ в области земельных отношений между ними в порядке, предусмотренном ч. 1.2 ст. 17 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Помимо общих положений, закрепленных в статьях 2 и 10 ЗК РФ, полномочия субъектов РФ в регулировании земельных отношений закреплены еще примерно в трех десятках статей данного Кодекса, а также в других собственно «земельных» законах, например, в Федеральном законе от 29.07.2017 № 217-ФЗ «О ведении гражданами садоводства и огородничества для нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [4]. Так, в соответствии с ч. 4 ст. 4.1 Закона требования, при соблюдении которых территории садоводства или огородничества могут быть включены в границы населенного пункта либо в границах территории садоводства может быть образован новый населенный пункт, устанавливаются субъектами РФ.

Астраханская область – это один из крупнейших регионов России, расположенный на юго-востоке европейской части страны. В его состав входят два городских округа (муниципальные образования «Городской округ город Астрахань», «Городской округ ЗАТО Знаменск»), четыре муниципальных округа (Енотаевский, Красноярский, Лиманский и Черноярский) и семь муниципальных районов (Ахтубинский, Володарский, Икрянинский, Камызякский, Наримановский, Приволжский, Харабалинский) [5].

Региональный земельный фонд по состоянию на 1 января 2026 г. составляет 5292,4 тыс. га, из которых большая часть – 3629,9 тыс. га (68,59%) – это земли сельскохозяйственного назначения. Далее в порядке убывания по площади располагаются земли промышленности и иного специального назначения – 541,5 тыс. га (10,23%), земли водного фонда – 419,6 тыс. га (7,93%), земли запаса – 269 тыс. га (5,08%). земли лесного фонда – 190,1 тыс. га (3,59%), земли особо охраняемых территорий и объектов – 153,1 тыс. га (2,89%), земли населенных пунктов – 89,2 тыс. га (1,69%) [6].

Астраханская область как самостоятельный субъект Российской Федерации имеет свое законодательство, которое не может противоречить Конституции РФ и федеральным законам.

Ключевым актом, регулирующим вопросы использования и охраны земель в регионе, является Закон Астраханской области от 4 марта 2008 г. № 7/2008-ОЗ «Об отдельных вопросах правового регулирования земельных отношений в Астраханской области» (Закон № 7/2008-ОЗ) [7]. Основные положения данного Закона можно разделить на несколько смысловых частей:

1. Установление предельных размеров земельных участков, предоставляемых гражданам и юридическим лицам из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Предельные (минимальные и (или) максимальные) размеры предоставляемых участков определены в ст. 2 Закона (см. табл. 1).

Таблица 1

Нормы предоставления земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности (в га)

Правовой статус лиц	Цель предоставления земельного участка (ЗУ)	Минимальный размер ЗУ	Максимальный размер ЗУ	Примечание
Гражданин (ИП) либо юридическое лицо	Осуществление КФХ его деятельности	2,5	1500	В отношении ЗУ с ВРИ «Выпас с/х животных»
			300	В отношении ЗУ с ВРИ «Выращивание зерновых и иных с/х культур», «Овощеводство» и «Рыбоводство»
			150	В отношении ЗУ с иными ВРИ
			В зависимости от ВРИ участков, имеющих наименьший максимальный размер	В отношении ЗУ с несколькими основными ВРИ
			150	В случае, установленном п. 1 ч. 6 ст. 5 Закона № 7/2008-ОЗ независимо от основных ВРИ ЗУ
		Не устанавливается		Для КФХ, основной деятельностью которых является садоводство, овощеводство защищенного грунта, цветоводство, виноградарство, семеноводство, птицеводство, пчеловодство, товарное рыбоводство или другая деятельность в целях производства сельхозпродукции
Льготные категории граждан (согласно ч. 1 ст. 3 Закона № 7/2008-ОЗ)	ИЖС	0,06	0,2	
	Садоводство для собственных нужд	0,04	0,12	
	Огородничество для собственных нужд	0,02	0,06	
	Ведение ЛПХ: - в пределах населенного пункта (приусадебный ЗУ) - за пределами населенного пункта (полевой ЗУ)	0,06 0,15	0,2 1,3	
	Осуществление КФХ его деятельности	2,5	150	

Правовой статус лиц	Цель предоставления земельного участка (ЗУ)	Минимальный размер ЗУ	Максимальный размер ЗУ	Примечание
Женщины, удостоенные звания «Мать-героиня»	ИЖС: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,08 0,25	0,2 0,3	
	Ведение ЛПХ: - в пределах населенного пункта (приусадебный ЗУ) - за пределами населенного пункта (полевой ЗУ)	0,08 0,25	0,2 1,3	
Герои Советского Союза и полные кавалеры ордена Славы	ИЖС, ведение ЛПХ (приусадебный ЗУ), садоводство или огородничество для собственных нужд: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,2 0,4	0,25 0,45	
	Ведение ЛПХ (полевой ЗУ) и на землях иных категорий	0,4	1,3	
Герои Социалистического труда, Герои Труда России либо награжденные орденом Трудовой Славы трех степеней	ИЖС: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,08 0,25	0,2 0,3	
	Садоводство для собственных нужд: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,08 0,25	0,12 0,3	
	Огородничество для собственных нужд: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,08 0,25	0,1 0,3	

Правовой статус лиц	Цель предоставления земельного участка (ЗУ)	Минимальный размер ЗУ	Максимальный размер ЗУ	Примечание
	Ведение ЛПХ: - в пределах населенного пункта (приусадебный ЗУ) - за пределами населенного пункта (полевой ЗУ)	0,08 0,25	0,2 1,3	
Герои России	ИЖС, ведение ЛПХ (приусадебный ЗУ), садоводство или огородничество для собственных нужд: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,2 0,4	0,25 0,45	
	Ведение ЛПХ (полевой ЗУ) и на землях иных категорий	0,4	1,3	
Члены семьи Героя Советского Союза, Героя России и полного кавалера ордена Славы, члены семьи Героя России	ИЖС, ведение ЛПХ (приусадебный ЗУ), садоводство или огородничество для собственных нужд: - в границах городских населенных пунктов - в границах сельских населенных пунктов	0,2 0,4	0,25 0,45	
	Ведение ЛПХ (полевой ЗУ) и на землях иных категорий	0,4	1,3	

2. Определение особенностей предоставления гражданам и юридическим лицам земельных участков, находящихся в собственности государства или муниципалитетов. Законом установлены случаи, когда земельные участки, принадлежащие публичным образованиям, передаются в собственность граждан бесплатно (ст. 3), закреплен порядок учета льготных категорий граждан в целях предоставления им таких участков (ст. 3.3), регламентирована процедура предоставления земель (ст. 3.4). Закон также предусматривает процедуру передачи гражданам и юридическим лицам земельных участков из государственной или муниципальной собственности, в безвозмездное пользование (ст. 5) и в аренду без проведения торгов (ст. 6.1).

3. Регулирование других вопросов управления и распоряжения земельны-

ми участками, в т.ч. касающихся их изъятия для государственных или муниципальных нужд, передачи земель, являющихся собственностью Астраханской области, в собственность муниципалитетов для обеспечения их развития, а также устанавливающие дополнительный перечень видов землеустроительной документации, которые могут быть составлены в результате проведения землеустройства на территории региона.

4. Определение особенностей использования и оборота земель сельскохозяйственного назначения (глава 2). Закон предусматривает ежегодное планирование использования сельхозземель, закрепляет за собственниками, землепользователями и арендаторами обязанность по соблюдению предельно допустимых нормативов содержания скота на пастбищах, регулирует вопросы использования мелиорируемых земель, а также устанавливает лимиты предоставления и (или) приобретения земельных участков из земель сельхозназначения для различных целей.

В 2023 году в Закон № 7/2008-ОЗ были внесены изменения, в соответствии с которыми он был дополнен новой статьей (ст. 5.4) [8]. Главная цель нововведений: создать региональный механизм для реализации Федерального закона от 30.12.2021 № 478-ФЗ [9], утвердившего специальную льготную программу, суть которой заключается в том, чтобы до 1 марта 2031 года граждане, использующие для постоянного проживания жилые дома, возведенные до 14 мая 1998 года, но без права собственности на эти дома у них и иных лиц, смогли бесплатно оформить в свою собственность земельные участки, которые не предоставлены указанным гражданам и на которых расположены данные жилые дома. При этом жилой дом, помимо года постройки, должен соответствовать и другим требованиям: располагаться в границах населенного пункта; являться объектом ИЖС либо домом блокированной застройки.

Статьей 5.4 Закона № 7/2008-ОЗ закреплен перечень дополнительных документов, которые жители региона могут предоставить, чтобы подтвердить свои права на земельные участки, если у них отсутствуют стандартные документы (те, что прямо перечислены в подп. 3-8 п. 5 ст. 3.8 Федерального закона от 25.10.2001 № 137-ФЗ «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации»).

Также в Астраханской области продолжается реализация положений Федерального закона от 05.04.2021 № 79-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», которая проходит в рамках общероссийской программы, известной как «гаражная амнистия». В соответствии с Законом, подписанным Президентом РФ в августе 2026 г. [10], срок этой программы продлен еще на пять лет – до 1 сентября 2031 года. Поэтому у жителей страны, в т.ч. и нашего региона, еще есть время, чтобы привести документы в порядок и получить официальный правовой статус на используемые ими постройки.

«Гаражная амнистия» распространяется на строго определенные объекты недвижимости, основными критериями для которых являются дата постройки и

технические характеристики. Гараж должен быть возведен до 30 декабря 2024 года, т.е. до введения в действие Градостроительного кодекса РФ. Объекты, построенные после этой даты, считаются самовольными постройками, если на них не было получено разрешение на строительство, и под амнистию не подпадают. Кроме того, гараж должен быть капитальным строением, ключевой характеристикой которого является прочная связь с землей (наличие заглубленного фундамента). Легкие разборные конструкции (например, «ракушки», металлические гаражи), даже если они установлены до 2004 года, оформить по упрощенной схеме не получится. Также амнистия не распространяется на подземные гаражи (паркинги), гаражи в многоквартирных домах и офисных зданиях, ведомственные гаражи, на пристройки к объектам ИЖС, садовым домам, объектам производственного и коммерческого назначения, в том числе оказывающих услуги по ремонту, техническому обслуживанию и мойке транспортных средств.

Вопросам «гаражной амнистии» в региональном Законе № 7/2008-ОЗ посвящены две статьи: ст. 5.2 – предусматривает меры по выявлению лиц, использующих незарегистрированные гаражи; ст. 5.5, введенная в сентябре 2026 года [11] и устанавливающая перечень дополнительных документов, которые жители Астраханской области могут предоставить, чтобы подтвердить свои права на указанные объекты.

Как отметили в региональном Управлении Росреестра, с момента запуска программы в Астраханской области зарегистрированы права на 625 гаражей и 1684 земельных участка суммарной площадью около 46 000 кв. м [12].

В соответствии с Законом Астраханской области от 15.12.2022 № 108/2022-ОЗ [13], с 1 июля 2023 года министерству имущественных и градостроительных отношений Астраханской области предоставлен ряд полномочий в области земельных отношений. Так, региональное минимущество осуществляет в отношении земельных участков, расположенных на территории МО «Городской округ город Астрахань», государственная собственность на которые не разграничена, полномочия по заключению договора мены, заключению соглашения о перераспределении земель и земельных участков, принятию решений о перераспределении земель и земельных участков, а также полномочия по их предоставлению, за исключением:

- предоставления земельных участков гражданам или юридическим лицам в собственность бесплатно в случаях, предусмотренных ст. 39.5 ЗК РФ;

- предоставления земельных участков, на которых расположены здания, сооружения, собственникам таких объектов, помещений в них и (или) лицам, которым здания, сооружения предоставлены на праве хозяйственного ведения или в случаях, предусмотренных ст. 39.20 ЗК РФ, на праве оперативного управления;

- предоставления гражданам земельных участков, на которых располагаются объекты, соответствующие условиям «дачной амнистии», садовых/огородных участков, земель общего пользования в СНТ/ОНТ, а также

предоставление земельных участков гражданам и (или) юридическим лицам для размещения гаражей.

Указанные полномочия перераспределяются сроком на десять лет. Осуществление региональным минимуществом предоставленных ему в соответствии с Законом Астраханской области от 15.12.2022 № 108/2022-ОЗ полномочий производится за счет бюджета Астраханской области.

В отношении расположенных на территории области земельных участков, предназначенных для ведения ЛПХ, ведения гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд, строительства гаражей для собственных нужд или ИЖС действует областной Закон от 04.05.2007 № 28/2007-ОЗ [14], в соответствии с которым предельная максимальная цена кадастровых работ установлена в размере 5600 рублей, которая подлежит индексации один раз в год исходя из прогнозного уровня инфляции в регионе.

Руководствуясь положением п. 3 ст. 2 ЗК РФ, согласно которому на основании и во исполнение ЗК РФ, федеральных законов, иных нормативных правовых актов РФ, законов субъектов РФ исполнительные органы субъектов РФ в пределах своих полномочий могут издавать акты, содержащие нормы земельного права, региональным Правительством принято большое количество специальных актов. В числе изданных за последние несколько лет можно указать на следующие Постановления Правительства Астраханской области: от 16.06.2026 № 301-П «О Порядке и условиях заключения соглашения по масштабному инвестиционному проекту, предусматривающему снос на испрашиваемом земельном участке объекта капитального строительства, находящегося в собственности Астраханской области, или в собственности Астраханской области и муниципальной собственности, или в собственности Астраханской области, муниципальной собственности, собственности физических и (или) юридических лиц, в отношении которого судом принято решение о сносе, вступившее в законную силу, и строительство многоквартирного жилого дома на данном земельном участке в соответствии с градостроительными регламентами»; от 24.11.2025 № 730-П «О Порядке ведения сводной информации о численности граждан, поставленных на учет в целях предоставления земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, в собственность бесплатно»; от 05.07.2024 № 430-П «О требованиях, при соблюдении которых территории ведения гражданами садоводства или огородничества для собственных нужд могут быть включены в границы населенного пункта Астраханской области либо в границах территории ведения гражданами садоводства для собственных нужд может быть образован новый населенный пункт Астраханской области»; от 19.07.2023 № 409-П «О мерах по реализации Закона Астраханской области от 15.12.2022 № 108/2022-ОЗ»; от 01.09.2022 № 411-П «О перечне должностных лиц службы природопользования и охраны окружающей среды Астраханской области, уполномоченных на осуществление федерального государственного лесного контроля (надзора) на землях лесного фонда».

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что эффективность регулирования отношений, возникающих в сфере использования и охраны земель, на региональном уровне зависит от целого ряда правовых, организационных и управленческих факторов. На сегодняшний день в регионе продолжается работа по формированию правотворческой политики, в результате чего осуществляются разработка и принятие комплекса нормативных правовых актов, регулирующих земельные отношения с учетом региональной специфики.

Список источников

1. Конституция РФ, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (в ред. от 6 октября 2022 г.). // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.10.2026).

2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 04.08.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 44. – Ст. 4147.

3. Земельное право России : учебник для вузов / А. П. Анисимов, Ю. И. Исакова, А. Я. Рыженков, С. А. Чаркин ; под ред. А. П. Анисимова. — 9-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2026. — 287 с.

4. О ведении гражданами садоводства и огородничества для нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 29.07.2017 № 217-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 31 (ч. 1). – Ст. 4766.

5. ОК 033-2013. Общероссийский классификатор территорий муниципальных образований. Том 3. Южный федеральный округ: утв. Приказом Росстандарта от 14.06.2013 № 159-ст // СПС «Консультант Плюс.

6. Доклад о состоянии и использовании земель в Астраханской области в 2025 году // Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: [сайт]. – Режим доступа: URL: https://rosreestr.gov.ru/open-service/statistika-i-analitika/gosudarstvennyy-monitoring-zemel-i-zemleustroystvo-381/ (дата обращения: 10.10.2026).

7. Об отдельных вопросах правового регулирования земельных отношений в Астраханской области: закон Астраханской области от 4 марта 2008 г. № 7/2008-ОЗ (ред. от 11.09.2026) // Сборник законов и нормативных правовых актов Астраханской области. – 2008. – № 11.

8. О внесении изменения в Закон Астраханской области «Об отдельных вопросах правового регулирования земельных отношений в Астраханской области»: закон Астраханской области от 04.09.2023 № 67/2023-ОЗ // Сборник законов и нормативных правовых актов Астраханской области. – 2023. – № 35.

9. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2021 № 478-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 1 (часть I). – Ст. 47.

10. О внесении изменений в Земельный кодекс Российской Федерации и статью 3.7 Федерального закона «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации»: федеральный закон от 04.08.2026 № 305-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2026. – № 32. – Ст. 4502.

11. О внесении изменений в Закон Астраханской области «Об отдельных вопросах правового регулирования земельных отношений в Астраханской области»: закон Астраханской области от 11.09.2026 № 51/2026-ОЗ // Официальный интернет-портал правовой информации органов государственной власти Астраханской области. – Режим доступа: URL: http://pravo-astrobl.ru, 11.09.2026.

12. О перераспределении отдельных полномочий в области земельных отношений между органами местного самоуправления муниципального образования «Городской округ город Астрахань» и органами государственной власти Астраханской области: закон Астраханской области от 15.12.2022 № 108/2022-ОЗ (ред. от 29.08.2025) // Сборник законов и нормативных правовых актов Астраханской области. – 2022. – № 50.

13. Почти 46 тысяч кв. м земли перешло в собственность астраханцев благодаря «гаражной амнистии» // Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: [сайт]. – Режим доступа: https://rosreestr.gov.ru/press/news/reg/506875/ (дата обращения: 24.10.2026).

14. Об установлении предельных максимальных цен кадастровых работ в отношении земельных участков, предназначенных для ведения личного подсобного хозяйства, ведения гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд, строительства гаражей для собственных нужд или индивидуального жилищного строительства: закон Астраханской области от 04.05.2007 № 28/2007-ОЗ (ред. от 24.12.2025) // Сборник законов и нормативных правовых актов Астраханской области. – 2021. – № 7.

© Д.Н. Джунусова, 2026

Авторский коллектив

Абрамян М. А., Алентьева Н. В., Борботько П. В., Гамидова Н. Г., Двойнова Н. Ф., Джамалов Р. А., Джунусова Д. Н., Дударева А. Б., Еремичева П. Ю., Жулева О. И., Зульфугарзаде Т. Э., Карпова Г. А., Кожанчикова Н. Ю., Кравченко Т. С., Красильников Д. В., Курбонова Ф. А., Курочкина А. А., Лаврова Т. А., Назарова Е. А., Песоцкая Е. В., Попова С. В., Сидорин А. А., Смирнов А. А., Снитко Л. Т., Топольник В. Г., Уваров С. А., Фирсова А. А., Чернигель Е. А., Шабанникова Н. Н., Шматков И. И., Щербаков К. А.

16+

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ: ЭКОНОМИКА, ПРАВО И ОБЩЕСТВО

Монография

Под общей редакцией
кандидата экономических наук Г. Ю. Гуляева
Подписано в печать 30.10.2026.
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 15,9
Тираж 500 экз.

МЦНС «Наука и Просвещение»
440062, г. Пенза, Проспект Строителей д. 88, оф. 10
www.naukaip.ru

ISBN 978-5-00268-759-6

Уважаемые коллеги!

Приглашаем Вас принять участие в Международных научно-практических конференциях!

Дата	Название конференции	Услуга	Шифр
5 декабря	XXXII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2843
5 декабря	Международная научно-практическая конференция **НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ И ОБЩЕСТВО В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2844
5 декабря	XXXI Международная научно-практическая конференция **СТУДЕНЧЕСКИЕ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2845
5 декабря	XVIII Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2846
5 декабря	XV Международная научно-практическая конференция **ОБРАЗОВАНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ВОСПИТАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2847
5 декабря	XV Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ, ЗАКОН И ПОРЯДОК: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2848
5 декабря	XIII Всероссийская научно-практическая конференция **СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2849
10 декабря	LIX Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2850
10 декабря	XXIV Международная научно-практическая конференция **МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2851
10 декабря	XVI Международная научно-практическая конференция **НАУКА СЕГОДНЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2852
15 декабря	VII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ И СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА**	150 руб. за 1 стр.	МК-2853
15 декабря	XXVI Международная научно-практическая конференция **НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2854
15 декабря	XIX Международная научно-практическая конференция **БОЛЬШАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2855
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ЭКОНОМИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2856
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ПЕДАГОГИКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2857
15 декабря	XIV Международная научно-практическая конференция **ЮРИСПРУДЕНЦИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2858
20 декабря	XIII Международная научно-практическая конференция **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2859
20 декабря	IX Международная научно-практическая конференция **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ПОТЕНЦИАЛ НАУКИ И СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**	150 руб. за 1 стр.	МК-2860
20 декабря	XXI Международная научно-практическая конференция **МОЛОДОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ 2026**	150 руб. за 1 стр.	МК-2861

www.naukaip.ru