ISSN 1998-1627

Economics and Management

экономика и управление

РОССИЙСКИЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ | RUSSIAN SCIENTIFIC JOURNAL

ТЕМА НОМЕРА

Т. 31 № 7
2025

ПЕРСПЕКТИВЫ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ И ЮЖНОЙ КОРЕИ

Экономика и управление

Российский научный журнал «Экономика и управление» основан в 1995 году Санкт-Петербургским университетом технологий управления и экономики (СПбУТУиЭ) и выходит под научно-методическим руководством Отделения общественных наук Российской академии наук.

С 2003 года журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования РФ (ВАК при Минобрнауки России), в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук по следующим специальностям:

2.3.4. Управление в организационных системах (технические науки);
5.2.1. Экономическая теория (экономические науки);
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);
5.2.4. Финансы (экономические науки);
5.2.5. Мировая экономика (экономические науки);
5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

С 2005 года журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). Сведения об изданиях и публикациях включены в реферативный журнал и базы данных ВИНИТИ, ИНИОН РАН.

Полнотекстовые версии статей размещаются в открытом доступе на платформе Научной электронной библиотеки (eLIBRARY.ru) и веб-сайте журнала. Редакция придерживается публикационной этики, разработанной Международным комитетом по публикационной этике (COPE).

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС 77-67819 от 28 ноября 2016 года выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором).

В 2023 году согласно решению ВАК при Минобрнауки России журналу присвоена категория К2.

Редакция

Руководитель Издательско-полиграфического центра О. Н. ТОДОРОВА
Выпускающий редактор В. В. САЛИНА
Редактор-корректор Е. С. ЧУЛКОВА
Верстка Е. О. ЗВЕРЕВА, М. Ю. ШМЕЛЁВ
Подписка и реализация А. А. ЦВЕТИКОВА

Перевод при участии ООО «ЭКО-ВЕКТОР АЙ-ПИ»
http://eco-vector.com

Оформление обложки Н. К. ШЕНБЕРГ
С использованием материалов
[vecstock AI, www.slon.pics, freepik, wirestock] / freepik.com

Учредитель и издатель
ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»
© Все права защищены
ISSN 1998-1627 (Print)
DOI 10.35854/1998-1627

Выпускается ежемесячно (12 номеров в год).
Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей.
При перепечатке ссылка на журнал «Экономика и управление» обязательна.

Адрес редакции и издателя
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а
Тел.: +7 (812) 449-08-33
E-mail: izdat-ime@yandex.ru
Сайт журнала: https://emjume.elpub.ru/jour

Типография
ООО «РАЙТ ПРИНТ ГРУПП»
198095, Санкт-Петербург, Розенштейна ул., д. 21

Заказ № 123
Формат 60x90/8
Дата выхода в свет: 14.08.2025
Тираж 100 экз. Свободная цена.

Редакционная коллегия

Главный редактор

О. Г. СМЕШКО
ректор СПбУТУиЭ, д-р экон. наук, доцент (Санкт-Петербург, Россия)

Заместители главного редактора

В. А. КУНИН
профессор кафедры международных финансов и учета СПбУТУиЭ, член-корреспондент Международной академии наук высшей школы, д-р экон. наук, канд. техн. наук, профессор (Санкт-Петербург, Россия)

А. Ю. РУМЯНЦЕВА
проректор по науке и международной деятельности СПбУТУиЭ, канд. экон. наук, доцент (Санкт-Петербург, Россия)

Научные редакторы

С. А. БЕЛОЗЁРОВ
заведующий кафедрой управления рисками и страхования Санкт-Петербургского государственного университета, д-р экон. наук, профессор (Санкт-Петербург, Россия)

Н. В. ВАСИЛЕНКО
профессор кафедры экономики, управления и предпринимательства Международного банковского института имени Анатолия Собчака, д-р экон. наук, доцент (Санкт-Петербург, Россия)

В. А. ПЛОТНИКОВ
профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономического университета, д-р экон. наук, профессор (Санкт-Петербург, Россия)

О. А. ТАРУТЬКО
доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета СПбУТУиЭ, канд. экон. наук, доцент (Санкт-Петербург, Россия)

Журнал «Экономика и управление» получают по адресной рассылке: министерства и ведомства РФ, Российская академия наук, научные институты, российские вузы, предприятия, организации и учреждения отраслей народного хозяйства, библиотеки

Статьи журнала доступны по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License

Economics and Management

The Russian peer-reviewed scientific journal "Economics and Management" is founded in 1995 by the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics (UMTE) under the scientific and methodological guidance of the Department of Social Sciences of the Russian Academy of Sciences.

Since 2003 the journal is included in the list of leading peer-reviewed scientific publications recommended by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (HAC under the Ministry of Science and Higher Education of Russia) where the main scientific results of the dissertations for the degrees of Candidate and Doctor of Sciences in the following scientific specialties have to be published:

2.3.4. Management in organizational systems (technical sciences);
5.2.1. Economic theory (economic sciences);
5.2.3. Regional and sectoral economics (economic sciences);
5.2.4. Finance (economic sciences);
5.2.5. World economy (economic sciences);
5.2.6. Management (economic sciences).

Since 2005, the journal has been included in Russian Index of Scientific Citation (RINC, a national bibliographic database). Information about editions and publications is included in the abstract journal and databases of VINITI, INION of the Russian Academy of Sciences.

Full-text versions of articles are publicly available in the Scientific Electronic Library (eLIBRARY.ru) and the journal`s website. The editorial team adhere to the publication ethics developed by the Committee on Publication Ethics (COPE).

The Mass Media Registration Certificate PI No. FS 77-67819 of November 28, 2016 was registered by the Federal Service for Supervision of Communication, Information Technology and Mass Media (Roscomnadzor).

In 2023, according to the decision of the HAC under the Ministry of Science and Higher Education of Russia, the journal was assigned category K2.

Editorial Team

Head of Publishing and Printing Center O. N. TODOROVA
Managing Editor V. V. SALINA
Copy Editor E. S. CHULKOVA
Mockup E. O. ZVEREVA, M. Yu. SHMELEV
Subscription and sale of publications A. A. TSVETIKOVA

Translation with the assistance of Eco-Vector Ltd
http://eco-vector.com

Cover Design N. K. SHENBERG

Photo by [vecstock AI, www.slon.pics, freepik, wirestock] / freepik.com

Founder and Publisher
St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

© All rights reserved

ISSN 1998-1627 (Print)
DOI 10.35854/1998-1627

Publication Frequency: Monthly.
The point of view of the editorial office may not coincide with the opinions of the authors of the articles.
When reprinting the link to the journal "Economics and Management" is obligatory.

Official address of the Editoriat Office and Publisher
44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia
Phone: +7 (812) 449-08-33
E-mail: izdat-ime@yandex.ru
Official website: https://emjume.elpub.ru/jour

Printing office
LLC "RIGHT PRINT GROUP"
21 Rozenshteyna st., St. Petersburg 198095, Russia
Order No. 123
Format 60×90/8
Release date 14.08.2025
Circulation 100 copies. Free-of-control price.

Editorial Board

Editor-in-Chief

Assoc. Prof. O. G. SMESHKO
Rector of UMTE, D.Sc. in Economics

Deputy Editors-in-Chief

Prof. V. A. KUNIN
Professor at the Department of International Finance and Accounting of UMTE, Corresponding Member of the International Higher Education Academy of Sciences, D.Sc. in Economics, PhD in Technical Sciences (St. Petersburg, Russia)

Assoc. Prof. A. Yu. RUMYANTSEVA
Vice-Rector for Research and International Affairs of UMTE, PhD in Economics (St. Petersburg, Russia)

Editors-in-Science

Prof. S. A. BELOZEROV
Head of the Department of Risk Management and Insurance of the Saint Petersburg State University, D.Sc. in Economics (St. Petersburg, Russia)

Assoc. Prof. N. V. VASILENKO
Professor at the Department of Economics, Management and Entrepreneurship of the International Banking Institute named after Anatoliy Sobchak, D.Sc. in Economics (St. Petersburg, Russia)

Prof. V. A. PLOTNIKOV
Professor at the Department of General Economic Theory and the History of Economic Thought of the St. Petersburg State University of Economics, D.Sc. in Economics (St. Petersburg, Russia)

Assoc. Prof. O. A. TARUTKO
Associate Professor at the Department of International Finance and Accounting of UMTE, PhD in Economics (St. Petersburg, Russia)

The regular readers of "Economics and Management":
ministries and departments of the Russian Federation, the Russian Academy of Sciences, scientific institutes, Russian universities, enterprises, organizations and institutions of the national economy, libraries

Journal articles are available under license Creative Commons Attribution 4.0 License

Экономика и управление

Редакционный совет

А. Г. АГАНБЕГЯН
заведующий кафедрой экономической теории и политики РАНХиГС при Президенте РФ, академик РАН, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

Л. А. АНОСОВА
начальник Отдела общественных наук РАН — заместитель академика-секретаря Отделения общественных наук РАН по научно-организационной работе, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

Р. С. ГРИНБЕРГ
научный руководитель Института экономики РАН, член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

И. И. ЕЛИСЕЕВА
главный научный сотрудник Социологического института РАН — филиала ФНИСЦ РАН, член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, профессор, засл. деят. науки РФ (Санкт-Петербург, Россия)

В. В. ИВАНОВ
член президиума и заместитель президента РАН, руководитель Информационно-аналитического центра «Наука» РАН, член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, канд. техн. наук (Москва, Россия)

В. Л. КВИНТ
директор Центра стратегических исследований ИМИСС МГУ имени М. В. Ломоносова, заведующий кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, иностранный член РАН, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

А. А. КОКОШИН
заведующий кафедрой международной безопасности факультета мировой политики МГУ имени М. В. Ломоносова, академик РАН, д-р ист. наук, профессор (Москва, Россия)

Ш. К. КУТАЕВ
руководитель Института социально-экономических исследований Дагестанского федерального исследовательского центра РАН, д-р экон. наук, профессор, засл. экономист Республики Дагестан (Махачкала, Россия)

Ю. Г. ЛАВРИКОВА
директор Института экономики Уральского отделения РАН, д-р экон. наук, доцент (Екатеринбург, Россия)

В. Л. МАКАРОВ
научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН, академик РАН, д-р физ.-мат. наук, профессор (Москва, Россия)

В. В. ОКРЕПИЛОВ
научный руководитель Института проблем региональной экономики РАН, академик РАН, д-р экон. наук, профессор, засл. деят. науки и техники РФ (Санкт-Петербург, Россия)

Е. В. ПОПОВ
директор Центра социально-экономических исследований Уральского института управления РАНХиГС, член Президиума и председатель ОУС по экономическим наукам УрО РАН, член-корреспондент РАН, д-р физ.-мат. наук, д-р экон. наук, профессор, засл. деят. науки РФ (Екатеринбург, Россия)

Б. Н. ПОРФИРЬЕВ
научный руководитель Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, академик РАН, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

С. Ю. СОЛОДОВНИКОВ
заведующий кафедрой экономики и права Белорусского национального технического университета, д-р экон. наук, профессор (Минск, Беларусь)

В. А. ЦВЕТКОВ
заведующий кафедрой экономической теории Финансового университета при Правительстве РФ, член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, профессор (Москва, Россия)

Editorial Council

PROF. A. G. AGANBEGYAN
Head of Department of Economic Theory and Politics of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Academician of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

PROF. L. A. ANOSOVA
Head of Department of Social Sciences of RAS, Deputy Academician Secretary of Department of Social Sciences of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

PROF. R. S. GRINBERG
Scientific Director of the Institute of Economics of RAS, Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

PROF. I. I. ELISEEVA
Chief researcher of the Sociological Institute of RAS (branch of the FCTAS RAS), Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Economics, Honored Scientist of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)

PROF. V. V. IVANOV
Member of the Presidium and Deputy President of RAS, Head of the Information and Analytical Center "Science" of RAS, Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Economics, PhD in Technical Sciences (Moscow, Russia)

PROF. V. L. KVINT
Director of the Center of Strategic Researches of the Lomonosov Moscow State University, Head of the Department of Economic and Financial Strategy MSU, Foreign member of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

PROF. A. A. KOKOSHIN
Head of the Department of the Lomonosov Moscow State University, Academician of RAS, D.Sc. in Historical Sciences (Moscow, Russia)

PROF. SH. K. KUTAEV
Head of the Institute of Socio-Economic Research of the Dagestan Federal Research Center of RAS, D.Sc. in Economics, Honored Economist of the Republic of Dagestan (Makhachkala, Russia)

ASSOC. PROF. YU. G. LAVRIKOVA
Director of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, D.Sc. in Economics (Yekaterinburg, Russia)

PROF. V. L. MAKAROV
Scientific Director of Central Institute of Economics and Mathematics of RAS, Academician of RAS, D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences (Moscow, Russia)

PROF. V. V. OKREPILOV
Scientific Director of the Institute for Regional Economic Studies of RAS, Academician of RAS, D.Sc. in Economics, Honored Scientist of the Russian Federation (St. Petersburg, Russia)

PROF. E. V. POPOV
Director of the Center for Social and Economic Research of the Ural Institute of Management — Branch of RANEPA, Member of the Presidium and Chairman of the United Academic Council for Economic Sciences of the Ural Branch of RAS, Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, D.Sc. in Economics, Honored Scientist of the Russian Federation (Yekaterinburg, Russia)

PROF. B. N. PORFIREV
Scientific Director of Economic Forecasting Institute of RAS, Academician of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

PROF. S. YU. SOLODOVNIKOV
Head of the Department of Economics and Law of the Belarusian National Technical University, D.Sc. in Economics (Minsk, Belarus)

PROF. V. A. TSVETKOV
Head of the Department of Economic Theory of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Corresponding Member of RAS, D.Sc. in Economics (Moscow, Russia)

Приглашаем авторов к публикации научных статей на страницах журнала
We invite authors to publish scientific articles on the pages of the journal

Содержание

Актуальные проблемы развития экономики **821**

Толорая Г. Д., Чернецкий Ф. М. Южнокорейские промышленные компании в России: проблемы и перспективы 821

Экономическая теория **834**

Бабкин А. В., Мерзликина Г. С. Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки 834

Региональная и отраслевая экономика **854**

Гарина Е. П., Козлова Е. П., Гарин А. П. Современные подходы к освоению новейших технологий и их роль в инновационном развитии предприятий регионов России 854

Спирина Л. И. Промышленный туризм как один из факторов устойчивости пространственного развития. 863

Цифровая экономика **873**

Конина Н. Ю. Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга 873

Государственная экономическая политика . . . **882**

Калинин А. Р., Юстратов Д. В. О взаимосвязи между удовлетворенностью жизнью и количеством детей в семье 882

Менеджмент организации **893**

Гордеев В. В., Абрамов В. И. Прогнозирование бизнес-процессов как инструмент принятия решений в рамках проактивного подхода к управлению. 893

Фесянова О. А. Особенности мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике 903

Финансово-кредитная сфера **914**

Кумачева С. Ш., Михеева А. С. Региональные особенности финансового поведения: выявление ключевых факторов и разработка адаптивных стратегий 914

Научные исследования молодых ученых **923**

Гохштанд Е. В. Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития: возможности использования в российской практике 923

Крупин Я. Е. Формирование механизмов устойчивого развития рынка сферы услуг в регионе. 934

Ломоносов А. А. Применение многофакторных моделей для оценки доходности стратегий активного инвестирования хедж-фондов 945

Contents

Actual Problems Development of Economics **821**

Georgy D. Toloraya, Fedor M. Chernetskii. South Korean industrial companies in Russia: Problems and prospects 821

Economic Theory **834**

Alexander V. Babkin, Galina S. Merzlikina. Sustainable development of economic systems: Essential content and evaluation criteria 834

Regional and Sectoral Economy **854**

Ekaterina P. Garina, Elena P. Kozlova, Aleksander P. Garin. Modern approaches to application of newest technologies and their role in the innovative development of enterprises in the regions of Russia ... 854

Liana I. Spirina. Industrial tourism as one of the factors of spatial development sustainability 863

Digital Economics **873**

Natalia Yu. Konina. Evolution of the global IT outsourcing market 873

State Economic Policy **882**

Alexander R. Kalinin, Denis V. Yustratov. The relationship between life satisfaction and the number of children in the family 882

Business Management **893**

Vladimir V. Gordeev, Victor I. Abramov. Forecasting of business processes as a decision-making tool within the proactive approach to management 893

Oksana A. Fesyanova. Aspects of motivation as a function of the strategic management system in an innovative economy 903

Finance and Credit **914**

Suriya Sh. Kumacheva, Anastasiia S. Mikheeva. Regional aspects of financial behavior: Detection of key factors and development of adaptive strategies 914

Scientific Research of Young Scientists **923**

Ekaterina V. Gokhshtand. International experience in forecasting socio-economic development: Possibilities of application in Russian practical activities 923

Yaroslav E. Krupin. Formation of mechanisms for sustainable development of the services market in the region 934

Alexander A. Lomonosov. Application of multifactor models to assess the profitability of active investment strategies of hedge funds 945

Оригинальная статья / Original article

УДК 339.56.055
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-821-833

Южнокорейские промышленные компании в России: проблемы и перспективы

Георгий Давидович Толорая[1], Федор Михайлович Чернецкий[2]✉
[1] *Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Москва, Россия*
[1, 2] *Институт экономики Российской академии наук, Москва, Россия*
[1] *79035240084@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3685-2120*
[2] *fedor.mche@gmail.com✉, https://orcid.org/0000-0001-7086-8663*

Аннотация

Цель. Провести анализ развития российско-южнокорейских торгово-экономических отношений в последние годы с акцентом на южнокорейские компании, имеющие или имевшие на территории России промышленные предприятия. Особое внимание авторы уделяют рассмотрению перспектив их присутствия на российском рынке.

Задачи. Анализ истории российско-южнокорейских экономических связей, особенностей промышленного офшоринга южнокорейских компаний и обзор недавних изменений на российском рынке.

Методология. Авторами использованы статистический анализ данных о внешней торговле между странами, обобщение и графическое моделирование материалов информационных ресурсов компаний, рассматриваемых в работе, а также прочие общенаучные методы исследования.

Результаты. В ходе исследования выявлено, что негативный тренд в российско-южнокорейских отношениях сменяется разнонаправленными тенденциями. С одной стороны, продолжается сокращение товарооборота между странами по большинству позиций, с другой — фиксируется возобновление работы или намерения со стороны многих южнокорейских компаний вернуться на российский рынок.

Выводы. Несмотря на смену власти в Республике Корея, явные изменения в международной торговле и появившиеся надежды на изменения в санкционном режиме России, не следует рассчитывать на качественные улучшения в российско-южнокорейском торгово-экономическом сотрудничестве — новая политическая атмосфера будет в лучшем случае нейтральной.

Ключевые слова: *российско-южнокорейские отношения, внешняя торговля, Республика Корея, Россия, санкции, промышленность*

Для цитирования: Толорая Г. Д., Чернецкий Ф. М. Южнокорейские промышленные компании в России: проблемы и перспективы // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 7. С. 821–833. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-821-833

© Толорая Г. Д., Чернецкий Ф. М., 2025

South Korean industrial companies in Russia: Problems and prospects

Georgy D. Toloraya[1], Fedor M. Chernetskii[2]✉

[1] *Institute of China and Contemporary Asia of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia*

[1, 2] *Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia*

[1] *79035240084@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-3685-2120*

[2] *fedor.mche@gmail.com✉, https://orcid.org/0000-0001-7086-8663*

Abstract

Aim. The work aimed to analyze the development of Russian-South Korean trade and economic relations in recent years with an emphasis on South Korean companies that have or had industrial enterprises in Russia. The authors pay special attention to the prospects of their presence in the Russian market.

Objectives. The work seeks to analyze the history of Russian-South Korean economic relations, features of industrial offshoring of South Korean companies, and an overview of recent changes in the Russian market.

Methods. The study employed statistical analysis of data on international trade between the countries, generalization and graphical modeling of materials from information resources of the companies considered in the work, as well as other general scientific research methods.

Results. The study revealed that the negative trend in Russian-South Korean relations is replaced by multidirectional trends. On the one hand, the decline in commodity turnover between the countries in most provisions continues, while on the other hand, many South Korean companies have resumed operations or expressed intentions to return to the Russian market.

Conclusions. Despite the change of power in the Republic of Korea, obvious changes in international trade, and the emerging hopes for changes in sanctions regime in Russia, qualitative improvements in Russian-South Korean trade and economic cooperation should not be reckoned on, as, the new political atmosphere will be neutral at best.

Keywords: *Russian-South Korean relations, international trade, Republic of Korea, Russia, sanctions, industry*

For citation: Toloraya G.D., Chernetskii F.M. South Korean industrial companies in Russia: Problems and prospects. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):821-833. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-821-833

Введение

С начала 2025 г. в связи с организацией российско-американских контактов и активизацией переговорного процесса по Украине в ряде стран возник осторожный оптимизм по поводу возможной приостановки или прекращения военных действий в Украине, что могло быть связано с ослаблением санкционного давления на Россию и, возможно, даже снятием части санкций хотя бы некоторыми государствами и компаниями. Такое развитие событий потенциально могло бы облегчить возвращение некоторых иностранных компаний, полностью или частично покинувших российский рынок в 2022–2023 гг. Глава Российского фонда прямых инвестиций (РФПИ), а с 2025 г. — спецпредставитель Президента РФ по инвестиционно-экономическому сотрудничеству с зарубежными странами К. Дмитриев предположил возвращение ряда иностранных компаний уже в ближайшем будущем[1].

Весьма заинтересованы в таком развитии событий южнокорейские фирмы, ряд из которых до 2022 г. занимали немалые доли российского рынка в своих нишах (автомобилестроении, электронике и электротехнике) и владели крупными производственными предприятиями на территории РФ, но вынуждены были продать свои активы или приостановить производство. Многие из них на предыдущем «витке» развития санкционного давления на Россию (с 2014 г.) не ушли с российского рынка, наоборот, нарастив поставки и производство, занимая освободившиеся после ухода ряда западных компаний ниши. Это сопровождалось в том числе

[1] *Park Jae-hyuk.* Will Korean firms return to Russia? // The Korea Times. 2025. February 21. URL: https://www.koreatimes.co.kr/business/companies/20250221/will-south-korean-companies-resume-operations-in-russia (дата обращения: 01.04.2025).

инвестициями в конце 2010-х – начале 2020-х гг. в расширение и модернизацию имеющихся фондов, наличие которых существенно усложнило принятие решения об уходе с российского рынка в 2022–2023 гг., обусловило исключительные условия этого ухода (возможность обратного выкупа активов) и предопределило неисчезающий интерес некоторых южнокорейских компаний к российскому рынку.

Если в предыдущие три года наблюдалась однозначная тенденция к сокращению торгово-экономического сотрудничества между Россией и Республикой Корея (РК), то в последние месяцы фиксируются разнонаправленные тенденции. С одной стороны, объем товарооборота продолжает сокращаться, многие южнокорейские фирмы отказываются от закупок российского сырья и полноценного возвращения на российский рынок. С другой стороны, в России фиксируется рекордный спрос на ряд продуктов из РК (например, парфюмерно-косметическую продукцию), а некоторые компании, имеющие производственные мощности на территории РФ, возобновляют производство и планируют новые инвестиции.

Южнокорейский бизнес в России до 2022 г.

Активные прямые экономические отношения между Россией и Республикой Корея начались еще до установления дипломатических отношений (тогда еще с СССР), соответствующее решение принято 26 октября 1988 г. на заседании Политбюро ЦК КПСС [1]. Политические изменения конца 1980-х — начала 1990-х гг. обусловили большой энтузиазм различных акторов с обеих сторон к развитию этих связей. Тогда с открытием каналов взаимного общения через Торгово-промышленную палату СССР (где работал один из авторов настоящей статьи) Москву и прочие регионы РФ буквально захлестнул поток делегаций южнокорейских бизнесменов, от руководителей и основателей крупнейших финансово-промышленных групп до мелких и средних предпринимателей.

За почти 35-летнюю историю российский бизнес слабо продвинулся в направлении создания сильных позиций на внутреннем рынке РК, оставаясь исключительно внешнеэкономическим актором, тогда как южнокорейские финансово-промышленные группы имели непосредственное присутствие на российском рынке уже в первые годы их деятельности в РФ [2]. Это касалось совместных производственных предприятий, например, проектов (пусть и не всегда реализованных в планируемом виде) по разработке лесных ресурсов и нефтегазовых месторождений, торговых операций, научно-исследовательской деятельности и других подотраслей сферы услуг (в первую очередь на Дальнем Востоке, в Московском регионе и Санкт-Петербурге) [3; 4; 5]. Как раз в 1990-х гг. южнокорейский крупный промышленный бизнес вышел на новый уровень — экспорта не только товаров, но и технологий, а вместе с тем и офшоринга производственных функций. С одной стороны, южнокорейцам требовался перенос предприятий в страны и регионы с меньшими производственными издержками, с другой — данная стратегия облегчала экспансию на внешних рынках. Россия была одним из наиболее удобных полигонов для такой экспансии — большой растущий рынок со значительным спросом, слабой внутренней конкуренцией и позитивным отношением к подобным иностранным инвестициям.

Как показано в таблице 1, по состоянию на 2022 г. в России работало несколько крупных и средних предприятий южнокорейских фирм, в том числе крупнейших финансово-промышленных групп: Hyundai, Samsung, LG, Lotte и др.

Можно выделить два основных региона локализации производственных предприятий южнокорейских фирм в России — Московский и Северо-Западный. Северо-Западный сформировался в конце 2000-х гг., когда в промышленной зоне «Каменка» в Санкт-Петербурге сформировался автомобилестроительный кластер. Его центр — автомобильный завод компании Hyundai Motor, для нужд которого в непосредственной близости были локализованы поставщики отдельных комплектующих: Hyundai Steel, Hyundai Wia, Hyundai Mobis, Donghee Industrial, Daewon Sanup, Doowon Climate Control, NVH Korea, Sejong Industrial, Shin Young и Sungwoo Hitech. Также Sungwoo Hitech в 2021 г. выкупила предприятие компании Ford во Всеволожске (Ленинградская область), с 2002 г. производившее комплектующие для автомобилей. Там же в конце 2000-х гг. разместилось предприятие южнокорейской Hanil Tube (производство автокомпонентов), а Yura Corporation

Таблица 1

Предприятия южнокорейских компаний на территории РФ

Table 1. Enterprises of South Korean companies in the territory of the Russian Federation

Фирма	Регион	Город	Отрасль	Год открытия	Статус
hy (бывш. Korea Yakult)	Московская обл.	Раменское	Пищевая промышленность	2006	Работает
hy (бывш. Korea Yakult)	Рязанская обл.	Рязань	Пищевая промышленность	2010	Работает
Orion Confectionery	Тверская обл.	Тверь	Пищевая промышленность	2007	Работает
Orion Confectionery	Тверская обл.	Тверь	Пищевая промышленность	2022	Работает
Orion Confectionery	Новосибирская обл.	Новосибирск	Пищевая промышленность	2008	Работает
Orion Confectionery	Московская обл.	Звенигород	Пищевая промышленность	2004	Закрыт, тестовая линия
Lotte Confectionery	Калужская обл.	Обнинск	Пищевая промышленность	2007	Работает
KT&G	Калужская обл.	Ворсино	Пищевая промышленность	2010	Работает
Samsung Electronics	Калужская обл.	Ворсино	Электроника и электротехника	2008	Приостанавливал работу в 2022–2024 гг.
Dong-A Hwasung	Калужская обл.	Ворсино	Электроника и электротехника	2017	Работает
Dong-A Hwasung	Калужская обл.	Малоярославец	Электроника и электротехника	2009	Перенесен в Ворсино 2016 г.
Dong-A Hwasung	Московская обл.	Дорохово	Электроника и электротехника	2005	Перенесен в Ворсино 2016 г.
LG Electronics	Московская обл.	Дорохово	Электроника и электротехника	2019	Приостанавливал работу в 2022–2025 гг.
Hyundai Heavy Industries	Приморский край	Артём	Энергетическое машиностроение	2013	Выкуплен компанией «Доброфлот» в 2017 г.
Hyundai Motors	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2010	Продан в 2023 г.
Hyundai Motors	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2006	Продан в 2023 г.
Hyundai Steel	Санкт-Петербург		Металлургия	2010	Приостанавливал работу в 2022–2024 гг.
Hyundai Wia	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2021	Приостановил работу в 2022 г.
Hyundai Mobis	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2009	Работает
Donghee Industrial	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Приостанавливал работу в 2022–2025 гг.
Daewon Sanup	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Работает
Doowon Climate Control	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Работает
NVH Korea	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Работает
Sejong Industrial	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Работает
Shin Young	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Закрыт в 2022 г.
Sungwoo Hitech	Санкт-Петербург		Автомобилестроение	2008	Работает
Sungwoo Hitech	Ленинградская обл.	Всеволожск	Автомобилестроение	2002	Работает
Hanil Tube	Ленинградская обл.	Всеволожск	Автомобилестроение	2009	Работает
Yura Corporation	Ленинградская обл.	Ивангород	Автомобилестроение	2008	Приостанавливал работу в 2022–2025 гг.
Yura Corporation	Псковская обл.	Псков	Автомобилестроение	2008	Приостанавливал работу в 2022–2025 гг.
Youngsan KLD	Калининградская обл.	Калининград	Автомобилестроение	2014	Приостановил работу в 2022 г.
Apollo	Татарстан	Альметьевск	Энергетическое машиностроение	2018	Нет данных

Источник: составлено авторами по данным сайтов компаний.

в то же время открыла свои предприятия в Ивангороде и Пскове. Все они — часть производственной цепочки Hyundai Motor.

В Московском регионе в эти годы присутствовали предприятия из разных отраслей, в основном электроники и пищевой промышленности. В индустриальном парке «Ворсино» в Калужской области (у границы с Московской) в 2008–2010-х гг. построены предприятия Samsung Electronics (бытовая техника), KT&G (табачная продукция) и Dong-A Hwasung (компоненты, детали, продукция из пластмассы и резины). Предприятие последней образовано в 2017 г. путем переноса двух уже существовавших с 2000-х гг. предприятий компании в соседнем Малоярославце и Дорохово (Московская область). Там же в Дорохово расположено предприятие LG Electronics (бытовая техника, с 2019 г.[1]), а в Обнинске (рядом с «Ворсино») — Lotte Confectionery (кондитерские изделия, с 2007 г.). На пищевой промышленности специализируются и компании HY (бывшая Korea Yakult) — предприятия в Раменском (Московская область, 2006 г.) и соседней Рязани (2010 г.); а также Orion Confectionery (кондитерские изделия) — два завода в Твери (2007 и 2022 гг.) и существовавшая в середине 2000-х гг. тестовая производственная линия в Звенигороде.

К этому списку можно также дополнить отдельные предприятия, находящиеся в других регионах РФ: Orion Confectionery в Новосибирске (2008 г.), Youngsan KLD в Калининграде (автокомпоненты, 2014 г.), Apollo в Альметьевске (Татарстан, энергетическое машиностроение, 2018 г.), а также завод Hyundai Heavy Industries в Артёме (Приморский край, энергетическое машиностроение, 2013 г.), выкупленный компанией «Доброфлот» в 2017 г. Южнокорейские компании также имели партнерские отношения и технологическую кооперацию с другими предприятиями. Так, подобные взаимоотношения имели место, например, между Samsung Heavy Industries и приморской верфью ССК «Звезда» (Большой Камень). Некоторые модели Kia собраны на заводах «Автотор» в Калининграде (1996–2022) и «ИжАвто» в Ижевске (1996–2009), а автомобили SsangYong (ныне KG Mobility) — на производстве Sollers во Владивостоке (2005–2015).

В годы расцвета российско-корейских и межкорейских отношений даже обсуждались проекты, которые предполагалось реализовывать совместно Россией, РК и КНДР, например, построить транскорейский газопровод или железную дорогу [6]. Однако ни один из этих проектов по ряду причин не был реализован ни в какой стадии, а периодические возобновления их обсуждения были, скорее, «маниловщиной».

Вторая диспропорция в экономических отношениях между Россией и РК — структурные особенности товарооборота. Около 95 % импорта из РФ в РК приходится на следующие категории продуктов: минеральное топливо (75–80 %), морепродукты (5–10 %), алюминий и изделия из него, древесина и изделия из него, железная руда и сталь, химические вещества (менее 5 % по каждой категории). При этом доля РФ в общем импорте РК составляла всего 2–3 %, достигая 20 % лишь в категории морепродуктов и 7–9 % в минеральном топливе. Корея в российском экспорте тоже занимала лишь 2–4 %, имея значительно больший вес лишь по импорту морепродуктов (20–25 %) и химии (5–10 %).

Структура экспорта из РК в РФ традиционно состояла из следующих категорий товаров: автомобили (35–40 %), электроника и электротехника (10 %), пластмассы и изделия из них (6–8 %), прочее машиностроение, изделия из железа и стали, парфюмерно-косметическая продукция (менее 5 % по каждой категории). Однако доля РК в российском импорте не превышала 1,5 %, не имея больших подотраслевых отклонений от среднего значения. Доля России в южнокорейском экспорте была выше (около 2–3 %), особенно в транспортном машиностроении (10–15 %).

Таким образом, в торговле с Россией реализовалась традиционная для РК формула: обмен минерального сырья на готовую продукцию (в основном машиностроения) [2]. При этом в России внешнеторговые отношения с РК и деятельность южнокорейских фирм внутри страны воспринимались весьма позитивно, особенно на Дальнем Востоке, где интенсивные торговые и иные отношения с КНР, несмотря на периодически декларируемое стратегическое партнерство, нередко воспринимались как угроза, а с Японией — как малоперспективные

[1] Здесь и далее в скобках указано, с какого года функционирует предприятие.

и сложные. Российско-южнокорейские отношения воспринимались как стабильные, где политика отделена от экономики, динамичные (речь и о скорости работы южнокорейских контрагентов) и имеющие большой потенциал для развития. Способствовала наращиванию в том числе экономических связей и либерализация визового режима между странами в конце 2000-х гг. [7].

Кризис в российско-южнокорейских экономических отношениях

Торгово-экономические отношения, достигшие пика во втором десятилетии XXI в., подверглись испытанию в середине 2010-х гг.: Республика Корея присоединилась к санкционной политике ряда западных стран в связи с событиями в Крыму. Администрация президента Мун Джэина (2017–2022) не слишком усердствовала в продвижении санкций, но ряд товаров попал в запретительные списки, а некоторые компании ушли с российского рынка, сократили число операций с Россией или стали действовать через посредников.

С весны 2022 г. российско-южнокорейские отношения вошли в фазу глубокого кризиса. После начала военных действий в Украине они подверглись внешнему шоку — экономическим и политическим санкциям, введенным против РФ многими странами Европы, Северной Америки, Австралией, Японией и другими государствами. Несмотря на то, что власти РК первое время избегали вводить собственные санкции, южнокорейские фирмы и правительство страны не могли не учитывать международный контекст.

Кроме того, для России неприятным сюрпризом стала увязка российско-южнокорейских отношений с российско-северокорейскими контактами. С середины 2010-х гг. отношения между РФ и КНДР по многим направлениям стали улучшаться в силу идеологического сближения и налаживания взаимопонимания между лидерами. А в последние три года военно-техническое и политическое сотрудничество достигли пика (в масштабах нескольких десятилетий). Консервативное правительство РК, традиционно воспринимающее КНДР как главного врага и нацеленное на противодействие «пхеньянскому режиму» вплоть до его ликвидации, не могло не отреагировать на это. Сеул присоединился к международным санкциям и ввел собственные, а риторика официальных представителей обеих стран стала откровенно враждебной. Экономические вопросы российско-южнокорейского взаимодействия почти исчезли с повестки дня [8].

Южнокорейские компании, ряд из которых, как и в 2014 г., не собирались покидать российский рынок и, наоборот, могли воспользоваться снижением конкуренции со стороны компаний из других развитых стран, столкнулись с объективными трудностями, вызванными экономическими ограничениями, наложенными на РФ и торговлю с ней. Например, Hyundai Motor пришлось продать свои заводы всего за 10 тыс. рублей, хотя и с правом обратного выкупа. Некоторые другие компании, например LG Electronics, Samsung Electronics или Hyundai (Mobis, Wia, Steel), были вынуждены приостановить работу на своих предприятиях, а работа прочих, например Dong-A Hwasung, была затруднена отключением доступа к системе SWIFT для российских банков и угрозой вторичных санкций. Коснулось это и проектов, большая часть реализации которых завершилась еще до введения санкций. Например, поэтому произошла отмена поставки Samsung Heavy Industries судов для «Совкомфлота» [9]. Прекращена и сборка автомобилей Kia на предприятии «Автотор» в Калининграде, что привело к простою и Youngsan KLD, выпускавшей комплектующие для Kia.

В апреле 2023 г. ситуация усугубилась введением правительством Республики Корея дополнительных санкций против России. Существенно (с 57 до 1 159 позиций) расширен перечень товаров, запрещенных для экспорта. В него попали крупные категории продукции машиностроения: промышленное оборудование и материалы, оборудование для добычи нефти и газа, прочее энергетическое оборудование, часть продукции автомобилестроения, химической промышленности и металлургии, полупроводники, оборудование для их производства и др. [8]. В следующем году уже на фоне активизации российско-северокорейского взаимодействия перечень расширился (на 243 позиции), а санкционное давление со стороны РК получило развитие, независимое от международной конъюнктуры, — решение данного вопроса стало зависеть от межкорейских взаимоотношений [10].

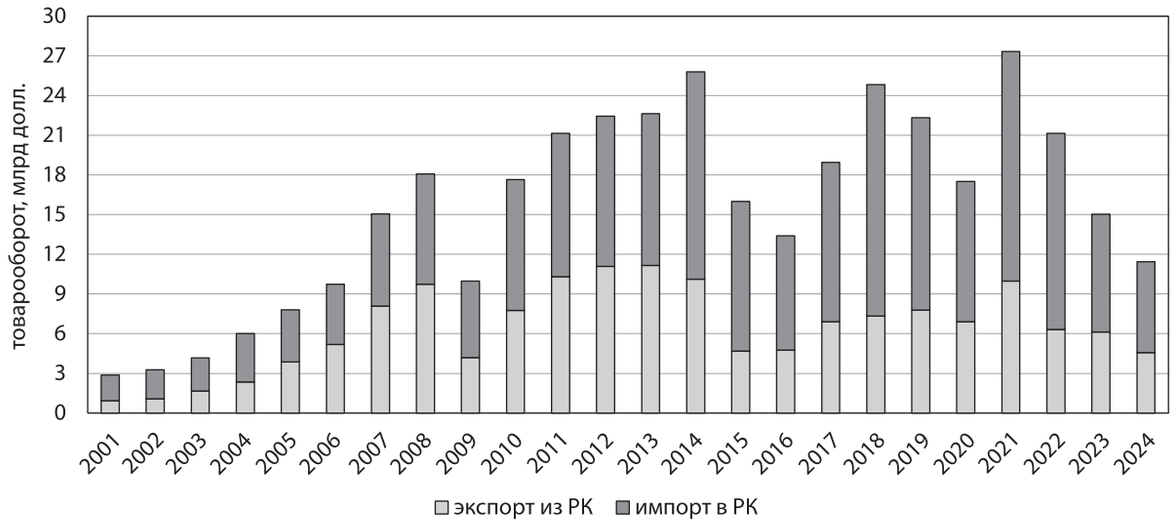

Рис. 1. Товарооборот Республики Корея с Россией в 2001–2024 гг.
Fig. 1. Commodity turnover between the Republic of Korea and Russia in 2001–2024

Источник: составлено авторами по данным Trade Map // International Trade Centre. URL: https://www.trademap.org/Index.aspx (дата обращения: 27.07.2024).

Примечание: приведены данные, предоставленные Таможенной службой РК; данные ФТС РФ в течение последних лет закрыты.

Естественным следствием ограничений на торговлю с российскими контрагентами стало неотвратимое сокращение товарооборота между Россией и РК, как показано на рисунке 1. Максимальный объем товарооборота между странами был достигнут в 2021 г. и составлял 27,3 млрд долл. В следующие два года он сокращался примерно на 6 млрд каждый год, а к концу 2024 г. снизился еще почти на 4 млрд долл., составив 11,4 млрд долл. В 2024 г. значение данного показателя составило лишь 42 % от уровня 2021 г. — это антирекорд с 2005 г. (не считая кризисного 2009 г.). При этом основное сокращение произошло не за счет экспорта из РК в РФ (он снизился на 5,4 млрд долл., или на 54 %), а за счет импорта российских товаров — с 17,4 до 6,9 млрд долл. (на 61 %)[1].

Сокращение российского экспорта произошло в основном за счет снижения поставок минеральных ресурсов (на 73 %), железа и стали (на 68 %), драгоценных камней и металлов (почти до нуля) — позиции № 1, 2 и 4 в списке основных экспортных товарных групп на 2021 год. Например, одним из основных южнокорейских потребителей российского золота, вольфрама и тантала была компания Samsung Display, производящая экраны смартфонов, ноутбуков, настольных компьютеров и планшетов, в том числе для Apple; недавно она окончательно отказалась от использования российского сырья[2]. В энергетическом направлении, например по природному газу, южнокорейские потребители нарастили импорт СПГ из Австралии, Катара и Малайзии[3]. Меньшее сокращение испытала рыбная отрасль (на 28 %), а среди некоторых иных категорий продуктов наблюдался заметный рост: алюминий и изделия из него (почти в три раза), неорганические химические вещества, соединения из драгоценных металлов, редкоземельных металлов (в два раза), древесина и изделия из дерева (на 10 %). Доля экспорта алюминия и изделий из него, а также неорганических химических веществ увеличилась с 2 % до 10 % и 13 % соответственно, обогнав категорию железа и стали, превысив показатели вывоза за границу железа и стали, тем самым почти достигнув стоимостного выражения экспорта морепродуктов.

[1] Trade Map // International Trade Centre. URL: https://www.trademap.org/Index.aspx (дата обращения: 27.07.2024).

[2] Золото в партиях: Samsung Display перестал закупать российское металлы // Коммерсантъ. 2025. 27 мая. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7754477?from=main (дата обращения: 27.05.2025).

[3] Южная Корея сократила импорт российского СПГ до минимума с октября // Коммерсантъ. 2025. 21 марта. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7588408 (дата обращения: 27.03.2025).

Экспорт из РК в РФ снизился почти по всем основным товарным группам: автомобилестроение, судостроение, электроника и электротехника, мебель, фармацевтика и пластмасса (на 60–90 %). Небольшой рост фиксировался лишь в части точного машиностроения (оптического, медицинского и др.) и парфюмерно-косметической продукции, однако в 2024 г. и он сменился сокращением объемов поставок.

Результаты и обсуждение

На фоне наметившихся предпосылок к интенсификации переговорного процесса с участием России, Украины и США возникли надежды на снятие хотя бы части санкций, наложенных на РФ. Этому также может способствовать и смена власти в РК. Крупные южнокорейские компании заметно активизировались, допуская скорую возможность возвращения на российский рынок и изучая экономическую целесообразность возобновления бизнеса в РФ. Россия отчасти рассматривается ими как один из рынков для диверсификации бизнеса, особенно в условиях все еще неопределенного, но явно усиливающегося тарифного давления со стороны США. К тому же у многих южнокорейских компаний остались активы, связи и репутация на российском рынке.

В отличие от 2022–2023 гг., с конца 2024 г. и особенно весной 2025 г. наблюдаются признаки «прощупывания почвы» разными сторонами с целью оценки возможностей восстановления торговой и производственной активности в России.

Весной 2025 г. LG Electronics возобновила деятельность завода в Московской области, приостановленную в 2022 г. Производство бытовой техники (стиральных машин) осуществляется на основе складских остатков компонентов, поставленных до введения санкций. В начале 2025 г. выручка компании впервые с 2022 г. показала рост (на 14 %) за счет продаж электроники (телевизоров), однако большая часть продукции попадает на российский рынок через соседние (КНР, Беларусь) и прочие (ОАЭ) страны в рамках так называемого параллельного импорта[1]. Samsung Electronics, не возобновив производство на калужском предприятии (хотя часть производственных линий сдана в аренду для контрактного производства), активизировала маркетинговую деятельность: в начале 2025 г. компания увеличила рекламные бюджеты на российском рынке на 30 % (по сравнению с уровнем 2024 г.)[2]. Текущие продажи продукции компании осуществляются за счет параллельного импорта.

О намерении возобновить полноценную работу своего предприятия и его расширении к лету 2025 г. объявила и Donghee Rus (Санкт-Петербург), специализирующаяся на производстве автомобильных комплектующих для местного предприятия, ранее принадлежавшему Hyundai Motor. Полного прекращения работы здесь не было, однако масштабы производства были совсем небольшими[3]. Hyundai Steel возобновила работу еще весной 2024 г., однако предприятия Hyundai Wia все еще находится в простое, к тому же компания так и не погасила задолженность (в размере 143 млн руб.) перед российским подрядчиком, осуществлявшим строительство завода в 2021 г. Компания Shin Young закрылась в 2022 г. В мае 2025 г. производство комплектующих для этого же предприятия Hyundai возобновила компания Yura Corporation, однако штатная численность работников уже успела сократиться в 6,5 раз по сравнению с уровнем 2021 г. Планы возобновления работы имеются и у Sungwoo Hitech (Всеволожск). Калининградская Youngsan KLD планирует перепрофилироваться на производство комплектующих для китайских автомобилей, сборка которых налажена на предприятии «Автотор», на котором ранее собирали модели Kia.

Несмотря на передачу активов в Санкт-Петербурге российскому инвестору с правом обратного выкупа, Hyundai Motor предпринимает действия по сохранению присутствия на

[1] *Ui-Myung Park*. LG Electronics restarts home appliance plant in Russia // The Korea Economic Daily. 2025. March 21. URL: https://www.kedglobal.com/electronics/newsView/ked202503210001 (дата обращения: 01.04.2025).

[2] *Jin Eun-Soo*. Samsung marketing in Russia rises, but business resumption uncertain // Korea JoongAng Daily. 2025. February 25. URL: https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-02-25/business/industry/Samsung-maketing-in-Russia-rises-but-business-resumption-uncertain/2249816 (дата обращения: 01.04.2025).

[3] *Вязовкина Н*. Производитель автозапчастей с корейскими корнями расширяет производство в Петербурге // Фонтанка. 2025. 11 марта. URL: https://www.fontanka.ru/2025/03/11/75207851/ (дата обращения: 01.04.2025).

рынке РФ. Так, в 2025 г. возобновлен набор персонала в российские представительства компании. Дополнительно дочерняя структура HD Hyundai Electric приняла участие в выставке «Электро-2025», что может свидетельствовать о сохранении интереса к рынку энергетической инфраструктуры России[1].

С 2022 г. экспорт автомобилей южнокорейского производства в Россию осуществляется преимущественно через третьи страны. До 80 % поставок Hyundai и Kia в Казахстан и Кыргызстан в итоге попадает в Россию. В 2021 г. Казахстан импортировал 4 тыс. подержанных автомобилей из РК, а в 2024 г. — более 10 тыс. Такой же всплеск импорта (с 4,5 тыс. в 2021 г. до 50 тыс.) в прошлом году зафиксирован и в Кыргызстане. Увеличение спроса на подержанные автомобили существенно повлияло на цены — на южнокорейском рынке стоимость некоторых моделей подержанных автомобилей сравнялась с ценами на новые[2]. Кроме того, с марта 2025 г. возобновлены поставки в Россию автомобилей бренда KGM (прежнее название — SsangYong), и данная компания запустила масштабную рекламу новых моделей[3].

Когда южнокорейские компании попытаются полноценно вернуться на российский рынок, они неизбежно столкнутся с рядом сложностей:

1. Рост конкуренции со стороны КНР и Турции, в частности в сфере автомобилестроения и электроники[4]. Например, доля китайского бренда Xiaomi на российском рынке смартфонов в марте 2025 г. составила 21 %, тогда как доля Samsung — 17 %. До 2022 г. компания Samsung лидировала в этом сегменте, занимая более 30 % рынка[5]. В 2021 г. концерн Hyundai–Kia уступал по популярности лишь АвтоВАЗу, продав совокупно почти 400 тыс. единиц продукции. Сегодня более половины рынка занято китайскими брендами, а в среднесрочном плане продаж Kia в 2030 г. предполагается реализовать лишь 50 тыс. автомобилей, что в четыре раза ниже уровня 2021 года[6].

LG в сегменте стиральных машин сталкивается с не менее ожесточенной конкуренцией — лидерами стали уже Haier и Indesit. Однако в некоторых нишах наблюдается существенный технологический разрыв между требуемым качеством продукции, которую ранее поставляли южнокорейские фирмы, и тем уровнем, который могут обеспечить китайские производители, не в пользу последних, например в строительстве СПГ-газовозов.

2. Правовая нестабильность, включая угрозу аннулирования товарных знаков. Так, в марте 2025 г. Hyundai оперативно перерегистрировала свой бренд в Роспатенте. В СМИ поспешили усмотреть в данном действии признак скорого и полноценного возвращения компании на российский рынок, а также выкупа ранее проданных активов в Санкт-Петербурге. Однако это работа «в фоновом режиме» — товарные знаки аннулируются, если они не используются в течение трех лет, поэтому Hyundai обеспокоена данным вопросом именно сегодня, что, вероятно, не связано с краткосрочными планами компании, однако указывает на возможность возвращения на российский рынок в долгосрочной перспективе[7]. Вместе с тем Hyundai имеет право выкупа своего завода в Санкт-Петербурге до конца 2025 г., то есть решение придется принимать уже в самое ближайшее время.

3. Сохранение угрозы вторичных санкций против компаний, ведущих деятельность

[1] Электро-2025 // АО «Экспоцентр»: интернет-каталог выставки. URL: https://icatalog.expocentr.ru/ru/exhibitions/aaf30fc4-3ffc-11ee-80ce-a0d3c1fab97f/alphabet/Э?terminal= (дата обращения: 20.04.2025).

[2] *Gil-Sung Yang, Eui-Myung Park.* Used SUVs pricier than new ones? Yes, in South Korea thanks to Russia // The Korea Economic Daily. 2025. May 12. URL: https://www.kedglobal.com/automobiles/newsView/ked202505120006 (дата обращения: 14.05.2025).

[3] В России стартовали продажи автомобилей южнокорейской компании KGM // РБК. 2025. 12 марта. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/67d189fb9a79471d7b069373 (дата обращения: 01.04.2025).

[4] *Кирьянов О.* СМИ: Южнокорейские компании ждут сложности в случае возвращения на рынок России // Российская газета. 2025. 15 февраля. URL: https://rg.ru/2025/02/15/smi-iuzhnokorejskie-kompanii-zhdut-slozhnosti-v-sluchae-vozvrashcheniia-na-rynok-rossii.html (дата обращения: 01.04.2025).

[5] *Jin Eun-Soo.* Samsung marketing in Russia rises, but business resumption uncertain // Korea JoongAng Daily. 2025. February 25. URL: https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-02-25/business/industry/Samsung-maketing-in-Russia-rises-but-business-resumption-uncertain/2249816 (дата обращения: 01.04.2025).

[6] *Пашкова Л.* Kia включила российский рынок в план продаж на этот год // РБК. 2025. 14 апреля. URL: https://www.rbc.ru/business/14/04/2025/67fd5c6d9a794757b040bf70 (дата обращения: 17.04.2025).

[7] Hyundai возвращается в Россию // Korea JoongAng Daily. 2025. March 19. URL: https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-03-19/business/industry/현대차-러시아-다시-가나-/2261691 (дата обращения: 01.04.2025). (На кор.).

с российскими контрагентами. Например, в случае разворота стратегии новой американской президентской администрации российские фирмы, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, могут столкнуться с еще более строгими ограничениями: их зарубежные контрагенты рискуют заработать проблемы на американском рынке, который для многих из них приоритетнее российского. Недавно по инициативе сенатора США Л. Грэма был предложен законопроект, предусматривающий в том числе введение пошлин до 500 % на товары из стран, импортирующих из России энергоносители. РК находится в зоне риска — значительная часть уранового топлива для местных АЭС поступает из России.

4. Сложности логистического характера и увеличение финансовых затрат на восстановление дистрибуции.

5. Отсутствие полноценного механизма защиты инвестиций, особенно в условиях санкционного давления.

При этом в целом неевропейским компаниям будет проще возвращаться на российский рынок, если такая возможность представится. В первую очередь это относится именно к южнокорейским фирмам, например Hyundai, Kia, Samsung и LG, которые, в отличие от японских, в меньшей степени стеснены саморегуляцией.

Некоторым компаниям удалось сохранить свое присутствие на российском рынке в большей степени. Например, Orion Confectionery, имеющая производственные мощности в Твери и Новосибирске (кондитерская продукция), планирует инвестировать 240 млрд вон в свою деятельность в России. Продажи росли двузначными темпами в течение всех последних шести лет, а существующие предприятия работают с загрузкой более 120 %[1]. Новые инвестиции направлены на расширение производства в Твери.

В то же время инвестиции, сделанные другими южнокорейскими фирмами после 2022 г. с учетом изменившегося инвестиционного климата в России, уже начали давать первые осязаемые результаты. Например, крупнейшая южнокорейская табачная компания KT&G в апреле 2025 г. отрыла новое крупное предприятие в Казахстане, строившееся с осени 2023 года[2]. Продукция данного предприятия сможет беспрепятственно попадать в Россию в рамках единого экономического пространства ЕАЭС, однако оно уменьшает значимость для компании ее производственного подразделения в России (в Калужской области), созданного еще в 2010 г. Kia в ближайшее время планирует завершить строительство автомобильного завода в Костанайской области (Казахстан), начавшееся в 2023 г. Hyundai Motor недавно завершила масштабную модернизацию и расширение своего предприятия в Алматы. Samsung Electronics в 2025 г. планирует начать совместное производство бытовой техники (телевизоров и стиральных машин) с местной фирмой Silk Road Electronics на новом предприятии в городе Сарань (Карагандинская область). Наращиваются объемы производства на существующих предприятиях и другими южнокорейскими фирмами, имеющими производственные мощности в Центральной Азии.

С учетом высокой связности российской экономики и рынков стран Центральной Азии эта экспансия южнокорейского бизнеса может в значительной степени снизить для него привлекательность возвращения непосредственного присутствия на российском рынке в том же объеме, который наблюдался до 2022 г. Однако это способствует наращиванию непрямого российско-корейского товарооборота, так как при планировании этих инвестиций компании «держат в уме» российский рынок.

При этом неопределенность наблюдается также в вопросе отношения властей РК к нормализации торгово-экономического взаимодействия с Россией. Администрация президента-консерватора Юн Согёля на втором году его правления (2023) присоединилась к санкциям, введенным против российской внешней торговли, однако старалась избегать дополнительных ограничений. Ситуация ухудшилась вследствие интенсификации российско-северокорейского военно-политического и экономического взаимодействия. Как следствие, российско-южнокорейские отношения достигли низшей точки: южнокорейцы избегали официальных контактов несмотря на готовность к ним российской

[1] *Jong-Seo Park*. Orion behind original Choco Pie to invest $580 million in new plants // The Korea Economic Daily. 2025. April 16. URL: https://www.kedglobal.com/corporate-strategy/newsView/ked202504160004 (дата обращения: 14.05.2025).

[2] *No Kyung-min*. KT&G completes Kazakhstan plant to accelerate growth in Eurasia // The Korea Herald. 2025. 23 April. URL: https://www.koreaherald.com/article/10471952 (дата обращения: 24.04.2025).

стороны. Лишь в мае 2025 г. состоялась первая с конца 2018 г. рабочая встреча глав консульских ведомств МИД РК и РФ[1].

Смена власти и занятие поста президента РК 4 июня 2025 г. представителем Демократической партии Ли Джэмёном не означает автоматического поворота к России. Пока нельзя утверждать, что новый президент РК имеет четкую и принципиально отличную от установок предыдущей президентской администрации позицию в отношении России, хотя, в отличие от многих, он допускал, что причины конфликта в Украине связаны в том числе с ошибками украинских властей. Вместе с тем он не отрицает намерений помогать «восстановлению Украины», что отвечает интересам южнокорейского бизнеса.

С одной стороны, для представителей Демократической партии обычно в меньшей степени свойственно ориентироваться на однозначный военно-политический и экономический союз и поддержку некоторых внешнеполитических инициатив США, хотя верность союзу с США остается в центре внешнеполитической стратегии страны. Вместе с тем противоречия Сеула с администрацией Трампа будут нарастать, что связано как с экономическими конфликтами (тарифная война — серьезный негативный фактор для РК), так и с вопросами распределения финансового бремени на оборону, безопасности (в Вашингтоне обсуждаются планы сокращения контингента американских войск в РК, что Сеул считает признаком снижения вовлеченности США в гарантии безопасности РК), пределами американской поддержки в случае конфликта с Севером.

С другой стороны, Ли Джэмён — нетипичный представитель либерального лагеря, да и нынешний событийный контекст существенно отличается от начала 2000-х гг. или конца 2010-х гг., когда у власти находились предыдущие представители Демократической партии и ее предшественниц. Ли Джэмён подчеркивает желание вести более «прагматичную» внешнюю политику в интересах РК. В этом свете изменение российско-южнокорейских отношений в лучшую сторону возможно, к тому же на пост главы Управления национальной безопасности при президенте и советника по безопасности РК был назначен бывший посол РК в России Ви Сонак, хотя и настроенный проамерикански, но хорошо знающий Россию. Во внешнеполитических концепциях Россия возвратилась на обычное для нее четвертое место в списке значимых держав с нейтральным статусом. Однако в итоге данный вопрос может оказаться не в приоритете новых властей: первостепенны вопросы, связанные с преодолением затяжного внутриполитического кризиса и с неопределенностью в международной торговле [11; 12].

Не до конца ясны перспективы российско-южнокорейских отношений и из-за их увязывания с российско-северокорейскими, а следовательно, и межкорейскими. Представители новых властей РК не скрывают, что российско-северокорейское сотрудничество, особенно в военной области, рассматривается ими как прямая угроза, а значит, Россия закономерно будет противодействовать попыткам вмешательства южнокорейской стороны в российско-северокорейские отношения. Это существенно снижает потенциал политического взаимодействия. Невелико и поле взаимодействия России и РК по международной повестке. Таким образом, политическая атмосфера будет в лучшем случае нейтральной для возобновления торгово-экономического сотрудничества.

Выводы

В 2025 г. в связи с начавшимися глобальными геополитическими изменениями наметились сдвиги и в торгово-экономических отношениях отдельных стран, в том числе России и РК. Если до этого, с весны 2022 г., фиксировался лишь нисходящий тренд на ухудшение политических отношений и сокращение торговой активности, то в последние месяцы наблюдаются уже разнонаправленные и порой противоречивые тенденции.

С одной стороны, продолжаются сокращение товарооборота, переориентация южнокорейских фирм на поставщиков сырья из других стран, а российских — на импорт продукции из Китая, Турции и других стран, сохраняются введенные ранее как властями РК, так и правительствами иных государств и компаниями ограничения на торговлю с российскими контрагентами, российские финансовые учреждения и т. д., поддерживается

[1] О встрече заместителя Министра иностранных дел Российской Федерации А. Ю. Руденко с директором Консульского департамента МИД Республики Корея Юн Чжу Соком // Министерство иностранных дел РФ: офиц. сайт. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/2018833/ (дата обращения: 22.05.2025).

напряженность между двумя странами, возникшая на фоне резкой активизации российско-северокорейского сотрудничества, а ряд южнокорейских компаний переориентируется на другие страны как на «плацдармы» работы в регионе СНГ (в основном Казахстан и Узбекистан).

С другой стороны, в некоторых нишах южнокорейская продукция доминирует на российском рынке, а некоторые южнокорейские компании возобновляют работу своих предприятий на территории РФ, планируют новые инвестиции или обсуждают такие возможности в ближайшем будущем при изменении инвестиционного климата. Обобщая опыт работы этих компаний за прошедшие три года, можно сделать вывод, что наилучшим образом справились с финансовыми и логистическими затруднениями южнокорейские компании пищевой промышленности, компании с предприятиями пищевой отрасли, которые в меньшей степени зависели от интернациональных технологических связей и производственных цепочек. Менее благоприятная ситуация сложилась в области машиностроения (автомобилестроения, электроники и электротехники), в которой эта зависимость особенно высока.

Глобальная неопределенность на всех уровнях приводит к неуверенности экономических акторов в эффективности и сохранности их инвестиций, что все еще ограничивает возможности для полноценного возобновления работы многих иностранных компаний на российском рынке, в том числе южнокорейских. К тому же снижение этой неопределенности подвластно в основном не им самим или властям РК, а зависит в первую очередь от других государств. В таких условиях уверенный прогноз развития ситуации в данном направлении практически невозможен или условен, содержит немало оговорок. При этом точно можно спрогнозировать готовность ряда южнокорейских компаний полноценно вернуться на российский рынок в числе первых, как только произойдут качественные изменения в условиях, их ограничивающих.

Список источников

1. *Булычев Г., Кулькин Д.* Россия и Южная Корея: некоторые размышления о первом десятилетии отношений // Проблемы Дальнего Востока. 2000. № 5. С. 33–38.
2. *Суслина С.* Корейский полуостров в формате экономического сотрудничества с Россией // Проблемы Дальнего Востока. 2001. № 5. С. 45–48.
3. Деловая хватка «Самсуна». Интервью генерального директора // Проблемы Дальнего Востока. 1992. № 4. С. 57–60.
4. *Ким Сун Хун.* Состояние и приоритетные направления внешнеэкономического сотрудничества между Россией и Республикой Корея // Проблемы Дальнего Востока. 1996. № 3. С. 86–96.
5. *Чжун Ми Кён.* Роль корейских ФПГ в экономике Республике Корея и в инвестициях в России // Проблемы Дальнего Востока. 1996. № 5. С. 58–69.
6. *Сонг Б. Д.* Новые перспективы экономического сотрудничества Республики Корея и Российской Федерации на Дальнем Востоке // Проблемы Дальнего Востока. 2019. № 4. С. 104–110. https://doi.org/10.31857/S013128120006101-2
7. *Козлов Л. Е., Реутов Д. А.* Внешнеполитический контекст сотрудничества России и Республики Корея в промышленной модернизации Дальнего Востока // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2012. № 1. С. 25–33.
8. *Толорая Г. Д., Чернецкий Ф. М.* Надо ли России выбирать из двух Корей? // Мир перемен. 2024. № 3. С. 20–43. https://doi.org/10.51905/2073-3038_2024_3_20
9. *Голубкин А. В., Малютина О. М., Чернецкий Ф. М.* Тенденции в торговле машиностроительной продукцией между Россией и странами Восточной Азии // Экономика строительства. 2023. №. 9. С. 47–52. https://doi.org/10.24412/0131-7768-2023-9-47-52
10. *Толорая Г. Д.* Как преодолеть кризис в отношениях с Южной Кореей? // Россия в глобальной политике. 2024. 2 июля. URL: https://globalaffairs.ru/articles/preodolet-krizis-s-koreej-toloraya/ (дата обращения: 22.05.2025).
11. *Асмолов К. В.* Конституционный кризис в Южной Корее: репутационные, внутриполитические и внешнеполитические последствия // Корееведение. 2025. № 1. С. 64–80. https://doi.org/10.48647/ICCA.2025.87.34.005
12. *Toloraya G. D.* The crisis of South Korean conservatism and implications for Russia // Russia in Global Affairs. 2025. Vol. 23. No. 2. P. 180–203. https://doi.org/10.31278/1810-6374-2025-23-2-180-203

References

1. Bulychev G., Kul'kin D. Russia and South Korea: Some reflections on the first decade of relations. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 2000;(5):33-38. (In Russ.).

2. Suslina S. The Korean Peninsula in the format of economic cooperation with Russia. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 2001;(5):45-48. (In Russ.).
3. Business acumen of "Samsun". Interview with the CEO. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 1992;(4):57-60. (In Russ.).
4. Kim Sung-hun. The state and priority areas of foreign economic cooperation between Russia and the Republic of Korea. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 1996;(3):86-96. (In Russ.).
5. Jun Mi-Kyung. The role of Korean financial-industrial groups in the economy of the Republic of Korea and in investments in Russia. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 1996;(5):58-69. (In Russ.).
6. Song B.J. The new prospects for economic cooperation between the Republic of Korea and the Russian Federation in the Far East. *Problemy Dal'nego Vostoka = Far Eastern Affairs.* 2019;(4):104-110. (In Russ.). https://doi.org/10.31857/S013128120006101-2
7. Kozlov L.E., Reutov D.A. Foreign policy context of cooperation between Russia and the Republic of Korea in industrial modernization of the Far East. *Oikumena. Regionovedcheskie issledovaniya = Ojkumena. Regional Researches.* 2012;(1):25-33. (In Russ.).
8. Toloraya G.D., Chernetskii F.M. Should Russia choose between the two Koreas? *Mir peremen = The World of Transformations.* 2024;(3):20-43. (In Russ.). https://doi.org/10.51905/2073-3038_2024_3_20
9. Golubkin A.V., Malyutina O.M., Chernetsky F.M. Trends in trade in mechanical engineering products between Russia and East Asian countries. *Ekonomika stroitel'stva = Economics of Construction*. 2023;(9):47-52. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/0131-7768-2023-9-47-52
10. Toloraya G.D. How to overcome the crisis in relations with South Korea? Russia in Global Affairs. Jul. 02, 2024. URL: https://globalaffairs.ru/articles/preodolet-krizis-s-koreej-toloraya/ (accessed on 22.05.2025). (In Russ.).
11. Asmolov K.V. The constitutional crisis in South Korea: Implications for the ROK's reputation, domestic governance, and foreign policy. *Koreevedenie = Koreanology*. 2025;(1):64-80. (In Russ.). https://doi.org/10.48647/ICCA.2025.87.34.005
12. Toloraya G.D. The crisis of South Korean conservatism and implications for Russia. *Russia in Global Affairs*. 2025;23(2):180-203. https://doi.org/10.31278/1810-6374-2025-23-2-180-203

Информация об авторах

Георгий Давидович Толорая

доктор экономических наук, профессор, заведующий Центром российской стратегии в Азии[1], главный научный сотрудник Центра мировой политики и стратегического анализа[2]

[1] Институт экономики Российской академии наук

117218, Москва, Нахимовский пр., д. 32

[2] Институт Китая и современной Азии Российской академии наук

117218, Москва, Нахимовский пр., д. 32

Федор Михайлович Чернецкий

младший научный сотрудник Центра российской стратегии в Азии

Институт экономики Российской академии наук

117218, Москва, Нахимовский пр., д. 32

Поступила в редакцию 16.06.2025
Прошла рецензирование 04.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the authors

Georgy D. Toloraya

D.Sc. in Economic Sciences, Professor, Head of the Center for Russian Strategy in Asia[1], senior researcher of the Center for World Politics and Strategic Analysis[2]

[1] Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

32 Nakhimovsky Ave., Moscow 117218, Russia

[2] Institute of China and Contemporary Asia of the Russian Academy of Sciences

32 Nakhimovsky Ave., Moscow 117218, Russia

Fedor M. Chernetskii

junior researcher at the Center for Russian Strategy in Asia

Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences

32 Nakhimovsky Ave., Moscow 117218, Russia

Received 16.06.2025
Revised 04.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Обзорная статья / Review article

УДК 330.342
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853

Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки

Александр Васильевич Бабкин[1]✉, Галина Степановна Мерзликина[2]

[1] *Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия*

[2] *Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия*

[1] *al-vas@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0941-6358*

[2] *merzlikina@vstu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5877-9342*

Аннотация

Цель. Представить анализ, эсенциальное содержание понятия «устойчивое развитие» и определить критерии его оценки.

Задачи. Проанализировать особенности концепции устойчивого развития экономических систем в современных условиях, выявить аспекты кризиса концепции устойчивого развития, изучить содержание ядра терминологического поля — содержание понятий «устойчивое развитие», «устойчивость», «резильентность», дифференцировать их и определить критерии их оценки.

Методология. Научные положения, сформулированные в статье, получены с использованием базовых положений концепции устойчивого развития и ESG-повестки, теории управления экономическими системами, теории оценки эффективности деятельности экономических акторов, управления экологическим и социальным развитием экономических систем, изложенных в трудах известных российских и зарубежных ученых. В процессе исследования авторы использовали методы анализа научной литературы.

Результаты. Выявлено, что концепция устойчивого развития в настоящее время недостаточно эффективна, что признано и учеными, и инициирующей организацией (ООН). Определена значимость эссенциального содержания понятий «устойчивость», «устойчивое развитие», «резильентность», поскольку отсутствие четких определений не позволит сформировать методологию и инструментарий оценки. Проведен сравнительный анализ содержания понятий «устойчивость», «устойчивое развитие», «резильентность», предлагаемых различными учеными, сделан вывод о необходимости дифференциации данных понятий. Предложено авторское изложение содержания понятий «устойчивое развитие» (процесс развития, ориентированный на устойчивость и предполагающий сбалансированные действия по управлению деятельности экономической системы). Предложены критерии оценки понятий «устойчивость» (поддержание основных характеристик экономической системы в значениях, близких к состоянию равновесности, как результате адекватной реакции на внутренние и внешние изменения), «устойчивое развитие» (изучение и поддержание процесса, в связи с чем важны именно динамические характеристики выбранных показателей), «резильентность» (исходные и удовлетворительные значения показателей, признанные равновесными, реакция системы на внешние шоковые воздействия).

Выводы. Сформулировано эссенциальное определение понятия «устойчивое развитие», дифференцированы категории «устойчивость», «устойчивое развитие» и «резильентность», определены критерии их оценки.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, устойчивость, резильентность, эссенциальное содержание, экономические системы*

Для цитирования: Бабкин А. В., Мерзликина Г. С. Устойчивое развитие экономических систем: эссенциальное содержание и критерии оценки // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 834–853. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853

© Бабкин А. В., Мерзликина Г. С., 2025

Sustainable development of economic systems: Essential content and evaluation criteria

Alexander V. Babkin[1]✉, **Galina S. Merzlikina**[2]

[1] *St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia*

[2] *Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia*

[1] *al-vas@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-0941-6358*

[2] *merzlikina@vstu.ru, https://orcid.org/0000-0001-5877-9342*

Abstract

Aim. The work aimed to present the analysis and essential content of the concept of "sustainable development" and to determine the criteria for its evaluation.

Objectives. The work seeks to analyze the features of the concept of sustainable development of economic systems in modern conditions, to identify aspects of the crisis of the concept of sustainable development, to study the content of the core of the terminological field, namely the content of the concepts of "sustainable development," "sustainability," "resilience," to differentiate them and determine the criteria for their evaluation.

Methods. The scientific provisions presented in the article are obtained using the basic provisions of the concept of sustainable development and the ESG agenda, the theory of management of economic systems, the theory of assessing the effectiveness of economic actors, management of environmental and social development of economic systems, expounded in the works of famous Russian and international scientists. In the study course, the authors used the methods of scientific literature analysis.

Results. It was revealed that the concept of sustainable development is currently not effective sufficiently, which is recognized by both scientists and the initiating organization (UN). The significance of the essential content of the concepts of "sustainability," "sustainable development," "resilience" is determined, since a methodology and tools for assessment cannot be formulated due to the absence of clear definitions. A comparative analysis of the content of the concepts of "sustainability," "sustainable development," and "resilience" proposed by various scientists is performed, and a conclusion is made about the need to differentiate these concepts. The author's statement of the content of the concepts of "sustainable development" (the development process focused on sustainability and implying balanced actions to manage the activities of the economic system) is proposed. The work proposes the criteria for assessing the concepts of "sustainability" (maintaining the main characteristics of the economic system in values close to the state of equilibrium, as a result of an adequate response to internal and external changes), "sustainable development" (study and maintenance of the process, in this connection the dynamic characteristics of the selected indicators are important), and "resilience" (initial and satisfactory values of indicators recognized as equilibrium, the system's response to external shock effects).

Conclusions. An essential definition of the concept of "sustainable development" is formulated, the categories of "sustainability," "sustainable development," and "resilience" are differentiated, and the criteria for their assessment are defined.

Keywords: *sustainable development, sustainability, resilience, essential content, economic systems*

For citation: Babkin A.V., Merzlikina G.S. Sustainable development of economic systems: Essential content and evaluation criteria. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):834-853. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-834-853

Введение

Актуальность изучения сущности и особенностей устойчивого развития любой экономической системы существует значительное время, по мнению авторов, со времен зарождения экономических отношений. Сейчас устойчивое развитие (которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности) называют и новой парадигмой, и новой идеологией [1–5]. Экологический кризис и ужесточение экологических требований к экономическим системам (прежде всего производственным) подтолкнули все хозяйствующие субъекты к поиску сбалансированного развития посредством реализации

специальных стратегий [6–7]. Концепция устойчивого развития, принятая ООН, вектор совершенствования которой в настоящее время направлен на ESG-повестку [8], реализуется, фиксируется в рейтингах, и при этом признано, что поддержание соответствующей ESG-отчетности положительно влияет на конкурентоспособность компаний [9–13]. Но результаты устойчивого развития экономических систем, к сожалению, не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям международных и национальных институтов и организаций (что отмечается и в отчете ООН [13]).

Существуют различные подходы к определению содержания понятия «устойчивое развитие» [14]. Так, данный термин трактуется как некая сбалансированная исследовательская перспектива [15], многоуровневая иерархическая система [16] (в разделе «Обсуждение» приведены более «развернутые» определения). При этом концепция устойчивого развития подвергается критике с первого дня существования. Выделим самые значимые, по нашему мнению, замечания: необходимость уточнения содержания рассматриваемой категории [17–32], предвзятость оценки реализации концепции устойчивого развития [20], нечеткость целей [10; 13; 22–23], «столкновение» устойчивости и экономического роста [24], отсутствие научной обоснованности [28]; в результате обилие критических замечаний (от необходимости уточнений до необходимости кардинального пересмотра концепции) привело к выводу о кризисе устойчивого развития [32]. По существу, все замечания можно свести к главному — отсутствию единого общепринятого понимания содержания устойчивого развития. Возможно, в этом и состоит причина неуспеха устойчивого развития.

В статье предпринята попытка определить эссенциальное (сущностное) понимание устойчивого развития. На основе анализа публикаций [4–6; 8–11; 31–35] и исследований авторов [66] предложено терминологическое поле концепции устойчивого развития в виде ядра из трех основных понятий: «устойчивое развитие», «устойчивость» и «резильентность».

Рассмотрим эти понятия подробнее.

Резильентность [33] чаще обсуждается при оценке устойчивого развития региональной экономики, термин представляет собой кальку с английского слова resilience («устойчивость»). Термин «резильентность» можно использовать при изучении, оценке устойчивого развития [33], библиометрический анализ показал близость содержания данного понятия категории «устойчивость» [34]; выявлено, что его содержание носит междисциплинарный характер [35]. В каждом исследовании резильентности даны авторские версии толкования данного термина [36–43], но суть в одном — в возможности восстановиться после шоков и потрясений до «исходного сбалансированного» состояния. В изученных нами работах систематизированы виды резильентности (инженерная, экологическая, эволюционная, трансформационная [17; 35; 42; 44]), имеющие свои детерминанты развития.

Не менее сложна задача дифференциации понятий «устойчивое развитие» и «устойчивость» (часто в публикациях эти два понятия рассматриваются как идентичные). До сих пор продолжаются дискуссии о разделении этих понятий [45–48]: большинство ученых признают, что устойчивое развитие — это процесс, а устойчивость — это свойство экономической системы.

В литературе дискутируют относительно понятия «устойчивость» [49–52], при этом одни авторы понимают его как состояние, другие – как «внутренний стержень» развития, то есть консенсусного определения пока не существует. Но ученые выделяют следующие виды устойчивости: точечная, интервальная, линейная, адаптивная, компенсированная, экономическая, социальная и экологическая, ряд других [45; 53]. С нашей точки зрения, наиболее удачным является определение содержания понятия «устойчивость», предполагающее стабильность и надежность функционирования экономической системы (вариант гомеостаза) [54].

С понятием «устойчивое развитие» ситуация сложнее. Единого общепринятого определения нет. Критике подвергается не только содержание данной категории, но и сочетание слов «устойчивое» и «развитие» [53; 55; 57–58], жесткое мнение экологов [28; 59], которые отмечают отсутствие согласованности эволюции биосферы, предполагающей неустойчивое развитие. В публикациях можно встретить две точки зрения на содержание «устойчивого раз-

вития»: «классическую», основанную на определении ООН, в основе которого находятся потребности [6; 55; 60], и альтернативную, то есть как на «процесс позитивных изменений», гарантирующий права и сохраняющий окружающую среду [14; 45; 51; 55; 61].

В качестве критериев оценки устойчивого развития, устойчивости, резильентности рассматривают поддержание (достижение) сбалансированности показателей (их обоснование — отдельная проблема), инновационность [62], организационные реконструкции [63], учет долгосрочных перспектив развития [38; 54; 64–65]. Важен тот факт, что критерии необходимо уточнять для устойчивого развития (динамический процесс), устойчивости (свойство, состояние), резильентности (состояния и скорости выхода из кризиса).

С учетом изложенного цель исследования может быть сформулирована следующим образом: представить авторское определение понятий «устойчивое развитие», «устойчивость», «резильентность», а также предложить критерии их оценки, позволяющие выявить степень достижения данной цели.

Методы и материалы исследования

Проведенное исследование базируется на критическом обзоре научной литературы по проблемам устойчивого развития экономических систем и формировании терминологической базы в данной предметной области. Критический обзор научных источников позволил определить проблемные области, цель и задачи исследования.

В основу исследования положены такие методы, как комплексный анализ, синтез и обобщение публикаций в научных изданиях, а также материалов, находящихся в открытом доступе в сети Интернет и посвященных вопросам устойчивого развития экономических систем.

В качестве материалов исследования были использованы научные публикации, монографии, статьи, отчеты исследовательских компаний, аналитические обзоры, нормативно-правовые акты, а также информация с официальных сайтов государственных органов и отраслевых ресурсов, отражающая современное состояние концепции устойчивого развития экономических систем.

Обсуждение и результаты

Устойчивое развитие как «новая старая» парадигма развития любой экономической системы

Литературный обзор, выполненный нами по теме исследования, позволяет сделать вывод о значимости и актуальности устойчивого развития (в настоящее время реализуемое ESG-повесткой). В различных публикациях устойчивое развитие называют «последним крылатым выражением развития, новой парадигмой развития» [1], «глобальной повесткой дня» [2], «новой мировой идеологией» [3]. В XXI веке ESG-повестка занимает одно из первых мест при реализации национальной политики государства [4]. Концепция устойчивого развития зародилась давно, и многие поколения искали и не всегда находили пути искомого устойчивого развития; в поисках устойчивости главное — найти возможность «мирного сосуществования» (peaceful co-existence) с природой (экологическая составляющая устойчивого развития — одна из основных) [5]. Концепция устойчивого развития приобрела новый импульс с начала 1980-х гг., став одной из самых обсуждаемых и обсуждаемых тем в последние годы.

До сих пор происходят уточнение содержания понятия, методологии оценки, разработка инструментального обеспечения. Актуализацию концепции устойчивого развития связывают с «планетарным экологическим кризисом» в результате значительного усиления антропогенного влияния на природу и переосмысления отношения к ней (осознания ухода от антропоцентрического, подхода, доминировавшего ранее) [3; 6], стали разрабатывать стратегии устойчивого развития (периодизация этих процессов представлена в работе [7]).

К настоящему времени (а первый документ появился в 1987 г.) Генеральной ассамблеей ООН принята Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., включающая в себя 17 целей и 169 задач по их достижению, которую рассматривают как «призыв» [8] к действиям по улучшению благосостояния и защите нашей планеты. В настоящее время данная повестка рассматривается как ESG-концепция, ESG-повестка [8; 21; 27]. Поэтому, говоря об устойчивом развитии,

авторы имеют в виду реализацию именно ESG-повестки.

Очень краткий обзор этапов формирования концепции устойчивого развития говорит о постоянной работе над ее совершенствованием, уточнением целей и задач (как ориентиров и маяков устойчивого развития); до сих ведутся разработки показателей-индикаторов. Неизменным осталось принципиальное определение устойчивого развития (1987 г.) (назовем его «классическим») — это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности (что предполагает некоторое ограничение сегодняшних потребностей в пользу «будущих»).

Реализация концепции устойчивого развития, как определено в некоторых работах, дает положительные результаты: у компаний, которые руководствуются принципами устойчивого развития, повышаются конкурентоспособность, инвестиционная привлекательность, укрепляется репутация, растет лояльность сотрудников, местного сообщества, совершенствуются бизнес-процессы [9–13].

Несмотря на популярность концепции устойчивого развития, по-прежнему не сложилось общепризнанного определения понятия «устойчивое развитие». На основе анализа более 50 интерпретаций трактовок данного термина [14] сделан вывод о том, что это связано с расширением терминологии и попытками каждого автора найти свое «истинное» определение, что приводит к появлению новых подходов.

Большинство трактовок понятия «устойчивое развитие» предполагают [15] сбалансированную исследовательскую перспективу (a balanced research perspective), подразумевающую сбалансированное развитие, адекватную реакцию на изменение и поддержку устойчивости. Мы согласны с точкой зрения Т. В. Алферовой [16], которая считает, что формирование концепции устойчивого развития осуществлялось не только и не столько эволюционно, приращением и утратой свойств и особенностей, но и предположением, что концепция представляет собой «многоуровневую иерархическую систему», основанную на теснейшей взаимосвязи экономических, экологических, управленческих, политических связей и всего комплекса изменений, происходящих во внешней и внутренней среде.

Критика концепции устойчивого развития (содержания понятия, целей, показателей, объективности оценки) началась с момента ее появления. В отчете ООН (2023 г.) отмечается [13], что постепенные и фрагментарные (incremental and fragmented) изменения концепции недостаточны и не приведут к необходимым преобразованиям, что следует рассматривать как очень «мягкое и аккуратное» заявление о проблемах реализации концепции. Но есть и другие точки зрения. Так, в статье [17] уже более жестко говорится о настоятельной необходимости усиления исследований теории устойчивости с целью прояснения ее концептуального содержания.

Таким образом, концепцию устойчивого развития экономических систем можно назвать парадигмой развития любой экономической системы, хотя идеи устойчивости развития существуют с начала осознанной экономической деятельности.

Кризис концепции устойчивого развития

Несмотря на успешную реализацию концепции устойчивого развития (судя по отчетам корпораций и стран), появилось много публикаций с критикой этой концепции, ее содержания, методологии оценки, набора показателей-индикаторов. Рассмотрим некоторые из них.

В уже упомянутом отчете ООН [13] заявлено, что «осуществление многих задач находится в зоне риска», финансовые потоки, которые предполагалось направить на устойчивое развитие, переориентированы на достижение других целей, а недостаточный мониторинг устойчивого развития затрудняет объективную оценку ситуации. Печальный вывод экспертов: задачи по устойчивому развитию к 2030 г. достигнуты не будут, более того, выявлены обратные процессы, в плане достижения некоторых целей констатируется стагнация и регресс.

Ознакомимся с мнением ученых, с которыми трудно не согласиться. Уже более 30 лет реализуется концепция устойчивого развития, но пока не достигнуто существенных успехов, концепция «вызывает все больше вопросов, которые остаются без ответов» [18]. Есть и такая точка зрения: «ESG в современном виде закончилось» [19].

Аргументация критических комментариев концепции устойчивого развития

В работе [20] указано, что по результатам анализа индексов, рейтингов и рэнкингов реализации ESG-концепции была получена «широкая и неоднородная хаотичная вселенная» (по существу, идет речь о нечеткости содержания и отсутствии концептуальной структуры), сформирована «предвзятая концепция устойчивости» (a biased concept of sustainability), и, следовательно, ее вклад в устойчивое развитие уменьшается, что может привести к искажению результатов оценки устойчивого развития по причине несовершенства методики оценки и необъективности показателей [21].

В работах [10; 13; 22–23] речь идет о нечеткости целей, показано «столкновение целей устойчивого развития и экономического роста [24]. А в работе [25] Р. Мартин обращает внимание на неточности определения и концептуализации. Реализация программ устойчивого развития затруднена по причине того, что концепция устойчивого развития остается до сих пор сложной, неоднозначной и сложной для реализации, до сих пор не раскрыт смысл дихотомии, парадокса развития [26]. Жесткая и конкретная критика концепции устойчивого развития приведена в работе [27]: по мнению Л. А. Гузиковой, данная концепция реализуется, но недостаточно успешно и не позволит вывести мировую экономику из кризиса; много замечаний к методам и показателям оценки, но главное — в противоречивости определения (со ссылкой на образную поговорку “to have one’s cake and eat it too” —«пытаться решить две задачи одновременно невозможно» [1]).

Прослеживается жесткая критика концепции устойчивого развития со стороны экологов. Так, в работе [28] говорится об отсутствии «научного обоснования концепции» (по существу, констатируется ее понятийная несостоятельность), о «противоречии концепции устойчивого развития закономерностям развития биосферы, законам диалектики». В работе [29] автор пишет о том, что, даже если компании представляют «блестящую» (устойчивую) отчетность, следует осознать, что это иллюзия.

Критика концепции устойчивого развития включает в себя и критику «зеленой экономики» (борьбу за окружающую среду и социальное здоровье многие компании и регионы не выдерживают ни экономически, ни технологически), а «самостоятельность» в формировании показателей устойчивого развития не позволяет вести сравнения и выявлять лучшие практики [22; 30]. Отсутствие единой методологии ESG-концепции (повестки) прослеживается и в работе [31].

Анализ проблем реализации ESG-повестки представлен в работе [19]: так, отмечается, что критика ESG-повестки объясняется смещением интересов развития: прибыль фирмы важна, но климатические проблемы (климатические катастрофы), активизация социальных и экологических факторов формируют новые требования по финансовой и нефинансовой отчетности и результативности деятельности, поскольку в нынешнем виде отчетность по реализации концепции излишне формализована, весьма сложно и дорого достичь всех заявленных целей.

Критический анализ концепции устойчивого развития, не всегда успешная ее реализация привели к констатации кризиса устойчивого развития. Кризис концепции в работе [32] определен как кризис «идеологии и набора практик» (ideology and set of practices), то есть содержания концепции и программ ее реализации.

По нашему мнению, изначально была нарушена логика построения концепции: от обоснованного содержания концепции надо перейти к определению критериев оценки и только далее сформировать методы и показатели оценки. И только затем разрабатывать мероприятия по управлению устойчивым развитием. Для успешной реализации концепции устойчивого развития необходимо все исправить и начать с главного: уточнения, четкой определенности содержания понятий «устойчивое развитие», дифференциации категорий «устойчивое развитие», «устойчивость», «резильентность», часто используемых при обсуждении проблем устойчивого развития.

Следует вспомнить девиз У. Т. Кельвина, физика, математика, который изобрел новую шкалу температур, одного из основоположников термодинамики, в честь которого названа единица измерения температуры: «То, что не определено, не может быть измерено. То, что не измерено, не может быть улучшено. То, что не улучшено, всегда ухудшается». Поэтому любое понятие

(концепция) должно быть четко определено (содержательно), необходимо выявить критерии оценки концепции, а затем предложить и апробировать показатели измерения, на основе которых можно разрабатывать мероприятия по управлению показателями, понятиями, концепцией.

Без четкого представления эссенциальной сущности понятия говорить об измерении, предлагать и использовать различные показатели по меньшей мере неразумно. Определим на основе обширного литературного обзора [1–65] ядро терминологического поля концепции устойчивого развития: это понятия «резильентность», «устойчивость» и «устойчивое развитие».

Резильентность как новый атрибут экономической системы

Для уточнения содержания понятий «устойчивость», «устойчивое развитие» необходимо рассмотреть еще один термин, часто используемый учеными, — резильентность, который чаще применяется при анализе устойчивости региональной экономики, экономики городов, стран. По существу, понятия «устойчивость», «устойчивое развитие», «резильентность» — это ядро понятийно-терминологического поля «концепции устойчивого развития».

Есть мнение [33], обосновывающее возможность использования термина «резильентность» в экономических исследованиях. Л. А. Гамидуллаева [33] исследовала возможность и целесообразность использования понятия «резильентность» в экономической терминологии, и хотя вопросы возможности унификации и разработки четкой структуры контента пока дискуссионны, по мнению автора (на основе результатов комплексного анализа), выявлены незначительные отличия «в составе слотов исследуемых фреймовых структур концептов в английской и русской экономических терминосистемах» и сделан вывод о возможности использования термина «резильентность».

В работе [34] выполнен подробный библиометрический анализ исследований по теме «региональная экономическая устойчивость», проведен сравнительный анализ терминов «резилиентность», «устойчивость», «устойчивое развитие». Утверждается, что эти понятия отождествляют и/или дифференцируют. Но В. В. Акбердина для своего исследования приняла, что термины «резилиентность» и «устойчивость» синонимичны, признавая, что «резильентность» используется в зарубежных публикациях как понятие «устойчивость». Глубокий исторический анализ появления термина «резильентность» представлен в работе [35]. Резильентность при этом рассматривается как междисциплинарный термин. Так, он был интерпретирован и как снижение экономических потерь и способности их компенсировать в результате техногенных и природных катастроф (в первых толкованиях), и как возможность восстановления после «потрясений» за счет собственных свойств адаптации (это определение заявлено как авторское). Кроме того, в данной работе упоминается точка зрения экономиста-эколога Холинга (далее мы приведем его точку зрения).

Л. Бригульо и его соавторы [36] рассматривают устойчивость (используя слово resilience) как сложное многомерное и многоэтапное свойство экономических систем, которое представляет собой многогранный процесс, включающий в себя взаимосвязанные измерения: сопротивление, обновление, восстановление, переориентацию.

В работах [37–39] резильентность рассматривается именно как процесс восстановления после шоков, потрясений, возврат к исходному сбалансированному состоянию; или как реакция на изменения и возврат к исходному уровню равновесия [40–41]. В работе [42] в предложении показателей резильентности просматривается сущность резильентности (устойчивости) как «движения» к сбалансированному состоянию. В работе [43] резильентность представлена как способность к динамической устойчивости на новом уровне развития.

Принято выделять и различные виды резильентности.

В работах [17; 35; 42; 44] на основе выполненного авторами обзора литературы выделяется концептуальная эволюция устойчивости (резильентности): инженерная устойчивость, экологическая устойчивость, эволюционная, трансформационная устойчивость. В работе [42] сформулированы, обобщены и другие концепции резильентности (на основе ее детерминант): структурная (поиск «устойчивой» структуры отраслей и диверсификация деятельности), агентская (опирается на институциональную среду, культурные ценности и государственное регулирование,

эволюционное развитие и формирование новых траекторий развития) и политико-экономическая (базируется на накоплении капитала с акцентированием внимания на инвестициях в основной капитал и создание рабочих мест). Первые три концепции точнее определяют «функциональное» содержание резильентности, а другие три — управленческое содержание и определение направлений «движения» к резильенности.

Обсуждается и вопрос о признании/непризнании понятий «резильентность» и «устойчивость» синонимами. Так, Б. Мартини [35] различает понятия «резильентность» (определяется как свойство постсобытийного характера) и устойчивость (совокупность превентивных действий на смягчение последствий возможных кризисов). Если принять данную позицию, то, может быть, надо рассматривать устойчивость и резильентность как различные стадии устойчивого развития: сначала выявить возможные проблемы и пути их преодоления, а затем определить финишную способность достижения заданных параметров.

Следует обратить внимание на еще одну интересную точку зрения, высказанную в работе [41], согласно которой устойчивость (резильентность) является результатом «сопротивления» и «восстанавливаемости» (resistance and recoverability): М. Ю. Малкина различает эти два понятия и предполагает, что устойчивость (через переменные промышленной специализации и населения) и восстанавливаемость следует оценивать отдельно.

Обобщая различные точки зрения относительно понятия «резильентность», укажем, что во всех научных публикациях нет «спора» о принципиальном содержании данного понятия, все определения предполагают возможность преодоления шоков и потрясений и возврат к исходному сбалансированному состоянию. Способность «пережить» трудные времена присуща не всем экономическим системам, но надежда на выход из кризиса всегда есть. Однако есть и одна проблема в определении: желательно «вернуться в исходное сбалансированное состояние системы». Но, во-первых, неизвестно исходное состояние системы, сбалансировано было ли оно, где и как оно может быть отмечено как возможная цель резильентности. Во-вторых, вернуться к исходному состоянию, скорее всего, не получится (может быть, это возможно в механических системах), что связано со сменой экономической ситуации, поведением участников рынка, условиями хозяйственной деятельности и многое другое.

Дифференциация понятий «устойчивость» и «устойчивое развитие». Устойчивость и устойчивое развитие — это одно и то же?

Изучая различные точки зрения ученых на понятия «устойчивость» и «устойчивое развитие», следует признать: первое — существует «множество точек зрения» на сущность и содержание понятий [45]; второе — наблюдается близость содержания понятий (часто в материалах эти два понятия «переплетаются», при рассмотрении устойчивости используется понятие «устойчивое развитие»), что затрудняет дифференциацию этих понятий. Рассмотрим некоторые точки зрения на общие и различные характеристики содержания данных понятий.

В статье [45] говорится об идее устойчивого роста, определено пять основных тем, в составе которого резильентность предприятия, как центральное понятие, но затем это понятие плавно «переходит» к понятию «устойчивого роста, автор не рассматривает концепцию устойчивого развитии, однако он предполагает, что «устойчивость» и «устойчивый рост/устойчивое развитие» (хотя это разные понятия) тесно взаимосвязаны.

Обсуждается содержание этих понятий и на портале ResearchGate (научно-информационная социальная сеть и средство). Специалисты Школы делового администрирования Сан-Паулу [46] разделяют два этих понятия, отдавая первенство появления концепции устойчивого развития, которая, по их мнению, объединила различные функциональные области и реализующая идею ограниченности потребления в пользу будущего (в этом автор полностью солидарен с определением ООН). Но позже эти специалисты пришли к выводу, что «концепция слишком сосредоточена на потребностях», и это «большой барьер для компаний и капитализма в целом, чтобы использовать ее», и поэтому концепция устойчивости шире и полезнее для корпоративного мира. К. Петерсон [47] определяет устойчивость некой долгосрочной целью, а устойчивое развитие относит к совокупности процессов, реализация которых позволит достичь указанных целей.

В работе [48] признано, что эти две концепции (устойчивости и устойчивого развития) технически не идентичны, устойчивость определена как движущая сила или повестка дня, а устойчивое развитие рассматривается как цель или задача, процесс достижения цели.

В итоге следует констатировать, что «устойчивость» и «устойчивое развитие» — понятия разные. Устойчивость большинством ученых признана как результат, необходимый для достижения, как цель, а, по нашему мнению, как желаемое состояние, результат адекватной реакции на изменения любой экономической системы, определяемое набором показателей-индикаторов, предполагающих сбалансированность. Устойчивое развитие следует рассматривать как процесс развития, ориентированный на устойчивость и предполагающий сбалансированные действия по управлению экономической системой.

Анализ содержания понятия «устойчивость»

Рассмотрим содержание понятия «устойчивость», предлагаемое разными учеными.

Следует прислушаться к мнению известного канадского эколога Холинга [49], профессора Университета Флориды, одного из концептуальных основателей экологической экономики. В своей работе он пишет, что для любой системы важны не столько устойчивость (своего рода количественный взгляд на экономическую систему, реакцию на изменения), сколько существование системы (качественная характеристика системы), то есть к оценке устойчивости системы надо подходить осторожно, смещая акцент с состояния равновесия на условия сохранения (persistence).

В работе [50] обращено внимание на то, что единой точки зрения на устойчивость до сих пор не выработано, экономическая устойчивость рассматривается в качестве состояния, способности, свойства, процесса, фактора. По мнению авторов данной работы, на протяжении последних 20 лет в подавляющем большинстве случаев (и это действительно так) используется подход к экономической устойчивости как состоянию, реже — как к способности и свойству.

Другая грань устойчивости показана в работе [51]: устойчивость понимается как некая «внешняя» форма, проявление внутреннего содержания и результат осуществляемой деятельности экономической системы, при этом обращено внимание именно на значимость «внутреннего стержня» развития, определяющего и эффективность деятельности [52]. Данная точка зрения интересна, но тогда следует предположить, что может быть внешняя и внутренняя устойчивость, и тогда необходимо определить и содержание, и инструментарий оценки этих видов устойчивости.

В научной литературе обсуждаются и различные виды устойчивости: псевдоустойчивость, точечная устойчивость, интервальная, линейная устойчивость, адаптивная, компенсированная [45], экономическая, социальная и экологическая (в соответствии с определенными тремя «столпами» устойчивого развития) [53].

В работе [54] рассматривается устойчивость не как «неподвижность и закостенелость», а как стабильное надежное состояние, без резких изменений в деятельности, которое можно сравнить с гомеостазом (способностью сохранять постоянство внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия). С нашей точки зрения, это определение является одним из наиболее удачных, четко определяющим сущность рассматриваемого понятия.

Устойчивое развитие

Понятие «устойчивое развитие» также до сих пор активно обсуждается учеными. Различные мнения уже были рассмотрены ранее в этой статье. В результате рассмотрения категориального аппарата и терминологических особенностей в области устойчивого развития выявлено [52], что отсутствие единого подхода к содержанию «концепции устойчивого развития» определено «разнообразием» содержательного перевода этого слова с/на различные языки (автор проанализировала около десяти переводов с различных языков), на русский язык “sustainable development” чаще переводится как «самоподдерживаемое, приемлемое, допустимое, непрерывное, сбалансированное, ноосферное развитие» (отметим существенные характеристики устойчивого развития: автономность поддержания устойчивого развития, наличие приемлемых, допустимых параметров, сбалансированность деятельности, и ноосферное развитие). Кроме того, понятие «устойчивое развитие»

подвергается критике по причине содержания в нем внутреннего противоречия, которое до сих пор не разрешено.

В работе [55] представлен критический взгляд на идею и концепцию устойчивого развития на основе аргументов для борьбы «с заблуждениями или устоявшимися моделями мышления об устойчивом развитии» (to combat misconceptions or established patterns of thinking about sustainable development), а таже сделан вывод, что категория устойчивого развития в практическом плане содержит множество субъективных и эклектичных (eclectic) элементов изменчивой природы и не может быть однозначно измерена.

Основная терминологическая неопределенность заключается в противоречии между двумя словами, составляющими это понятие («устойчивое развитие»): «устойчивого развития просто не может быть — если есть развитие, то стабильности (устойчивости) уже нет» [53].

В работах [56–57] обнаружено наличие в термине «устойчивое развитие» логического противоречия и семантической амбивалентности (двойственности), что определяет трудность использования данного понятия на оперативном уровне. Развитие и устойчивость не только не совместимы, они противоречат друг другу: устойчивое состояние уже не предполагает развитие, в рамках новой концепции трактовки устойчивого развития локус устойчивости незаметно сместился с природы на развитие. В работе [57] утверждается, что «устойчивое развитие» может предполагать растущий консенсус ученых относительно необходимости устойчивого развития, но нет согласия относительно конкретных целей устойчивого развития и/или соответствующих средств для их достижения, и современное положение в этой области, скорее, представляет арену интенсивных дебатов, а не арену консенсуса. Понятие «устойчивое развитие» имеет широкую привлекательность, но не может дать рекомендации и определить действия по поиску баланса перераспределения доходов и экономического роста и ограничений ресурсов, не позволяет найти компромисс для достижения всех целей устойчивого развития.

Более жесткий комментарий на противоречивость данного понятия содержится в работе [58]: «Устойчивое развитие в современных условиях — это очередной миф (точнее — утопия), который, по крайней мере, ведущие “партнеры” мирового сообщества, стремятся использовать в своих целях». Высказывания об утопичности идеи не являются редкостью в научной литературе, и это было сказано во времена, когда концепция устойчивого развития активно продвигалась, более 50 лет назад.

Еще раз обратимся к точке зрения экологов-профессионалов. В работе [28] речь идет о том, что концепция устойчивого развития не основана на научном анализе прошлого, ее появление обусловлено скорее политическими причинами; в ее нынешнем виде она не «согласуется с основными закономерностями эволюции биосферы (скачкообразность, рост неустойчивости и др.)», сосредоточена на потребностях (приводятся выводы исследований этолога Дж. Кэлхуна о «мышином рае», доказывающие губительное влияние потребительского поведения на социум).

К. Цернаускис [59] пишет о том, что концепция устойчивого развития не соответствует «ни законам эволюции биосферы, ни теории сложных систем, ни законам диалектики». Более того, навязанная системе стабильность чаще всего приводит к накоплению и усугублению проблем, что в дальнейшем может привести к еще большему кризису. Устойчивое или самоподдерживающее развитие, так и не получившее научной основы, остается благим пожеланием, очередным историческим мифом. Результаты опытов автора [59] и его выводы критикуются и оспариваются, но пока еще никто не повторил таких исследований для доказательства обратного. Мы согласны с доводами ученых о противоречивости самого понятия устойчивого развития. Предположим, что говорить надо не столько об устойчивом развитии, сколько о развитии с поддержанием определенных требований, пожеланий, нормативов. Тогда прилагательное «устойчивое» не будет противоречить «развитию», а будет просто определять параметры этого развития (нормативные и возможные).

И все-таки, несмотря на такую жесткую и даже «непримиримую» трактовку устойчивого развития, предприняты попытки дать определение данного понятия, отличное от «классического» (в основе которого нынешние и будущие потребности). Рассмотрим некоторые определения этого термина,

предлагаемые разными учеными, и выделим его важнейшие характеристики.

Многие трактовки понятия — вариации «классического определения» (ООН). Устойчивое развитие (без цитат просто не обойтись) — это «сбалансированное и социально ответственное экономическое развитие при условии сохранения окружающей среды и ресурсов на благо будущих поколений» [60]; «процесс целенаправленного социального и экономического развития предприятия, обеспечивающий сохранение и/или улучшение экологических характеристик производственной деятельности для удовлетворения текущих и будущих потребностей населения, учитывающий риски предприятия и влияние как внешних, так и внутренних факторов» [6].

Есть и иные точки зрения относительно данного понятия, назовем их «альтернативными». Вот некоторые из них. По мнению автора работы [55], устойчивое развитие — это развитие, при котором экономический процесс (модель производства, распределения, обмена и потребления благ) является результатом коллективной воли всех граждан, что позволяет удовлетворять основные потребности человека и гарантировать реализацию основных прав; обеспечивает защиту окружающей среды и устойчивость экосистем в настоящем и будущем.

М. Ю. Маковецкий, С. В. Ситова [14] определяют устойчивое развитие «как процесс позитивных изменений», предполагающий гармонизацию жизни и потребностей, но с учетом экологических ограничений. Устойчивое развитие компании — это «направленное движение мероприятий» для достижения поставленных целей и решения задач [51], процесс, постоянный трансформационный переход от устойчивого состояния к неустойчивому с изменением качественных характеристик объекта, возможно, потерей целостности [45]. В работах [60; 61] выделено три составляющих компонента развития общества: экономический, экологический и человеческий; первый компонент авторы назвали эссенциальным.

В «альтернативных» определениях упоминаются потребности (сегодняшние), но отсутствует «жертвенность» нынешними потребностями в пользу будущих потребностей. Все определения едины в главном: устойчивое развитие признано процессом (что, соответственно, определит и набор критериев, показателей), при этом нет споров о функциональных зонах внимания: экологическая, социальная, экономическая (управленческая) деятельность.

Критерии резильентности, устойчивости и устойчивого развития

Критерии признаны признаками терминологического определения. Не определив критерии, невозможно проектировать архитектуру показателей объекта оценки. Логика здесь одна: точное определение содержания понятия, критериев оценки, показателей. Возможно, что кризис устойчивого развития произошел по причине поспешной оценки, нечеткого определения устойчивого развития и формирования набора показателей.

Исследовав много материалов, научных публикаций по теме устойчивости, резильентности и устойчивого развития, мы не нашли предложений, обсуждений критериев оценки данных категорий. Пожалуй, только в работе [35] предложены критерии для оценки резильентности: для первого (инженерного) подхода — скорость возвращения, которая во многом зависит от длительности и значимости шока, воздействия на экономическую систему, для второго подхода (эволюционного) — эластичность экономической системы.

Критерии устойчивости могут быть многогранны. Безусловно, на первом месте во всех определениях рассматриваемых понятий — достижение и поддержание сбалансированного состояния в результате адекватной реакции на внешние и внутренние изменения. В работе [62] сделан вывод о возможности обеспечения устойчивости (резильентности) на основе форсированного инновационного развития. Обратим внимание, что выявленная связь между инновационной состоятельностью экономической системы и резильентностью, по существу, определяет необходимость включения инновационных критериев в определение резильентности.

В работе [63] говорится и о возможностях стратегической и организационной реконфигурации, направленных на поддержание резильентности, поэтому критерии возможной реорганизации должны быть определены в составе критериев резильентности. Обратим внимание еще на один критерий — необходимость долгосрочного

существования. Рассматривая содержание понятия «устойчивость», многие авторы указывают на необходимость учета длительной перспективы развития и достижения устойчивости: при оценке устойчивости бизнеса рассматриваются долгосрочные положительные темпы развития экономической системы [64], при оценке устойчивости обращается внимание на способность в течение длительного периода сохранять показатели эффективности в допустимых пределах [54], говорят [65] об успехе экономической деятельности и устойчивости только в долгосрочной перспективе, а в работе [38] сказано, что выводы об устойчивости систем можно делать только по результатам значимого периода наблюдения. Вышеизложенное означает, что процессы восстановления и поддержания устойчивости и процесса устойчивого развития однозначно предполагают длительный период и стратегические ориентиры.

Для устойчивости (если признаем, что устойчивость — это состояние) важно поддержание основных характеристик экономической системы в значениях, близких к состоянию равновесности как результату адекватной реакции на внутренние и внешние изменения. В этом случае важно определить именно это состояние равновесности, необходимы показатели — маркеры, определяющие это состояние, — нормативные или рекомендуемые значения.

Для резильентности, вида устойчивости, такими маркерами, по нашему мнению, будут исходные и удовлетворительные значения показателей, признанные равновесными. Признаком устойчивого развития (если признаем, что это процесс) будет поддержание процесса, движения, и, соответственно, важны именно динамические характеристики выбранных показателей. Однозначно все критерии должны предполагать инновационное, организационное развитие и достижение долгосрочных, стратегических целей экономических систем.

Выводы

Концепция устойчивого развития существует более 50 лет, но до сих пор идут активные обсуждения/активная полемика по вопросам содержания, целей, показателей устойчивого развития. Таким образом, с учетом проведенного нами исследования можно сформулировать следующие выводы:

1. Рассмотрены проблемы реализации концепции и сделан вывод о необходимости уточнения содержания понятия «устойчивое развитие», поскольку пока оно остается, по нашему мнению, размытым, нечетким. Для этого было определено терминологическое поле концепции устойчивого развития и его ядро: понятия «устойчивое развитие», «устойчивость», «резильентность»; также проведен анализ научной литературы, посвященной изучению содержания перечисленных терминов, дифференцированы эти понятия и предложено эссенциальное определение категории «устойчивое развитие» (процесс развития, ориентированный на устойчивость и предполагающий сбалансированные действия по управлению деятельностью экономической системы), а также «устойчивости» (желаемое достигнутое состояние, результат адекватной реакции на изменения любой экономической системы, определяемое набором показателей-индикаторов) и резильентности (возможность преодоления шоков и потрясений, возврат к исходному сбалансированному состоянию).

2. Уточнение содержания понятий позволило нам предложить критерии оценки понятий «устойчивость» (поддержание основных характеристик экономической системы в значениях, близких к состоянию равновесности, как результате адекватной реакции на внутренние и внешние изменения), «устойчивое развитие» (поддержание процесса, движения, и, соответственно, важны именно динамические характеристики выбранных показателей), «резильентность» (исходные и удовлетворительные значения показателей, признанные равновесными).

Уточнение содержания представленных понятий «устойчивое развитие», «устойчивость», «резильентность» и определение критериев их оценки позволит обосновать соответствующий инструментарий оценки и будет способствовать повышению качества и объективности оценок результатов деятельности экономических систем.

Список источников

1. *Lélé S. M.* Sustainable Development. A Critical Review // World Development. 1991. Vol. 19. No. 6. P. 607–621. https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P
2. *Trusina I., Jermolajeva E.* The scientific discourse on the concept of sustainable development // Eastern journal of European studies. 2021. Vol. 12. No. 2. P. 298–322. https://doi.org/10.47743/ejes-2021-0215
3. *Майорова Е. И., Темнова Е. В.* Концепция устойчивого развития: нормативный аспект // Управление. 2020. Т. 8. № 4. С. 94–100. https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-94-100
4. *Сухарева М. А., Ленков И. Н., Фокин Н. С.* От концепции устойчивого развития к ESG- и BCG-концепциям в государственном управлении: критический анализ концептуально-терминологического поля // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. Т. 20. № 2. С. 46–67. https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-46-67
5. *Gupta G. S.* The Paradox of Sustainable Development: A Critical Overview of the Term and the Institutionalization Process // Periodica Polytechnica Social and Management Sciences. 2017. Vol. 25. No. 1. P. 1–7. https://doi.org/10.3311/PPso.8919
6. *Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Никитина Д. В.* Стратегическое управление устойчивым развитием предприятий малого бизнеса // Регионология. 2021. Т. 29. № 2. С. 306–327. https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327
7. *Долматова С.* Поликризисная глобализация или устойчивое развитие 4.0? // Общество и экономика. 2023. № 8. С. 5–26. https://doi.org/10.31857/S020736760027014-4
8. *Рудская И. А., Родионов Д. Г., Кудрявцева Т. Ю., Схведиани А. Е.* Устойчивое развитие и инженерная экономика // Устойчивое развитие и инженерная экономика. 2021. № 1. С. 6–13. (На англ.). https://doi.org/10.48554/SDEE.202LL1
9. *de Souza Barbosa A., da Silva M. C. B. C., da Silva L. B. et al.* Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance // Humanities and social sciences communications. 2023. Vol. 10. Art. No. 410. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0
10. *Хворостяная А. С.* ESG-стратегирование промышленных компаний: отечественный и зарубежный опыт // Экономика промышленности. 2022. Vol. 15. No. 3. P. 334–343. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343
11. *Боброва О. С.* От устойчивого развития к ESG: опыт европейских компаний и правительств // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91. С. 94–104. URL: https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/286 (дата обращения: 10.06.2025).
12. Устойчивое развитие в неустойчивом мире: объединяя усилия регионов, городов, компаний: доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2023 г.) / М. Э. Аким и др.; под науч. ред. Т. А. Колобашкиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 161 с. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082508790/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (дата обращения: 10.06.2025).
13. *Краснова Я. В.* Концепция ESG-принципов как инструмент макроэкономического регулирования // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 2. С. 32–36.
14. *Маковецкий М. Ю., Ситова С. В.* Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2022. № 2. С. 81–88. https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88
15. *Melnyk S. A., Flynn B. B., Awaysheh A.* The best of times and the worst of times: empirical operations and supply chain management research // International Journal of Production Research. 2018. Vol. 56. No. 1-2. P. 164–192. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1391423
16. *Алферова Т. В.* Становление концепции устойчивого развития: региональный аспект // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 1. С. 252–263. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.1.19
17. *Li L., Zhang P., Tan J., Guan H.* Review on the evolution of resilience concept and research progress on regional economic resilience // Human Geography. 2019. Vol. 34. No. 2. P. 1–7. (На кит.). https://doi.org/10.13959/j.issn.1003-2398.2019.02.001
18. *Хайнацкая Т. И.* Иллюзии устойчивости: что дальше? // ИМЭМО имени Е. М. Примакова РАН. 2023. 5 июня. URL: https://www.imemo.ru/publications/policy-briefs/text/illyuzii-ustoychivosti-chto-dalyshe (дата обращения: 05.06.2025).

19. *Шахназаров Б.А.* ESG-принципы и устойчивое развитие. Правовые аспекты // Мониторинг правоприменения. 2022. № 1. С. 2–11.
20. *Diez-Cañamero B., Bishara, T., Otegi-Olaso J. R., Minguez R., Fernández J. M.* Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings // Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 5. Art. No. 2153. https://doi.org/10.3390/su12052153
21. ESG: три буквы, которые меняют мир: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2022 г.) / И. В. Ведерин, К. И. Головщинский, М. И. Давыдов, Б. Б. Петько, М. С. Сабирова, С. В. Терсков, Е. А. Шишкин; под науч. ред. К. И. Головщинского; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 138 с. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082502909/ESG-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (дата обращения: 05.06.2025).
22. *Ashton W. S, Hurtado-Martin M., Anid N. M., et al.* Pathways to cleaner production in the Americas I: bridging industry-academia gaps in the transition to sustainability // Journal of cleaner production. 2017. Vol. 142. P. 432–444. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.116
23. *Konnikov E. A., Konnikova O. A., Negashev D. S., Novikova A. V.* Sustainability of development of industrial enterprises depending on the level of their manufacturability // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference. King of Prussia, PA: IBIMA, 2020. P. 4431–4444.
24. *Jamali H.* Critical perspectives on the Sustainable Development Goals: are universal indicators meaningful? // FLOWs (The Water Governance Blog at IHE Delft Institute for Water Education). 2018. 25 июня. URL: https://flows.hypotheses.org/1460 (дата обращения: 10.06.2025).
25. *Martin R.* Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks // Journal of Economic Geography. 2012. Vol. 12. No. 1. P. 1–32. https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019
26. *Istiadji A. G., Hardiman G., Satwiko P.* Exploring the evolution of sustainability science understanding the complexity and development of sustainability programs // Journal of Law and Sustainable Development. 2024. Vol. 12. No. 5. Art. No. e3720. https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i5.3720
27. *Гузикова Л. А.* Критика концепции устойчивого развития // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Пинск, 26 апреля 2019 г.) / редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. Пинск: ПолесГУ, 2019. С. 22–24.
28. *Снакин В. В.* Путь к устойчивому развитию: мифы и реальность // Век глобализации. 2016. № 1/2. С. 80–86.
29. *Hooper L.* ESG is dead. Long live ESG // Financial Times. 19.09.2024. URL: https://www.ft.com/content/47b334a9-69eb-4cd0-af22-6ad0b92c0ef6 (дата обращения: 10.06.2025).
30. *Горбунова Н. А.* ESG-принципы и зеленая экономика: проблемы и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-3. С. 360–366. https://doi.org/10.17513/vaael.3356
31. *Sandowski E., Harris B. J.* Is There a Crisis of Sustainable Development? // International Dialogue. 2018. Vol. 8. Article 3. https://doi.org/10.32873/uno.dc.ID.8.1.1149
32. *Мартынова И. А.* К вопросу об оправданности заимствования термина «резильентность»: на материале текстов экономической профессиональной направленности // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2023. Т. 29. № 4. 156–163. http://doi.org/10.18287/2542-0445-2023-29-4-156-163
33. *Гамидуллаева Л. А.* Региональная экономическая устойчивость: библиометрический анализ исследований // π-Economy. 2024. Т. 17. № 1. С. 70–87. https://doi.org/10.18721/JE.17105
34. *Акбердина В. В.* Факторы резильентности в российской экономике: сравнительный анализ за период 2000–2020 гг. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17. № 8. С. 1412–1432. https: doi.org/10.24891/ni.17.8.1412
35. *Martini B.* Resilience and economic structure. Are they related? // Structural Change and Economic Dynamics. 2020. Vol. 54. P. 62–91. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.03.006
36. *Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S.* Economic vulnerability and resilience: concepts and measurements // WIDER Research Paper. 2008. No. 55. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/45146/1/571437761.pdf (дата обращения: 10.06.2025).
37. *Brown L., Greenbaum R. T.* The role of industrial diversity in economic resilience: An empirical examination across 35 years // Urban Studies. 2016. Vol. 54. No. 6. P. 1347–1366. https://doi.org/10.1177/0042098015624870

38. *Wang P., Li H.* Mechanism of regional economic resilience from the perspective of industrial structure relevance: Taking Jiangsu Province as an example // Progress in geography. 2022. Vol. 41. No. 2. P. 224–238. (На кит.). http://doi.org/10.18306/dlkxjz.2022.02.004
39. *Žítek V., Klímová V.* Regional Resilience Redefinition: Postpandemic Challenge // Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration. 2020. Vol. 28. No. 4. https://doi.org/10.46585/sp28041158
40. *Montrimas A., Bruneckienė J., Gižienė V.* Measuring Economic Resilience through Industrial Portfolio: The Cases of New EU Member States Since 2004 // Engineering Economics. 2023. Vol. 34. No. 5. P. 593–611. https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.5.35515
41. *Малкина М. Ю.* Устойчивость экономик российских регионов к пандемии 2020 // Пространственная экономика. 2022. Т. 18. № 1. С. 101–124. https://dx.doi.org/10.14530/se.2022.1.101-124
42. *Смородинская Н. В., Малыгин В. Е.* Резильентность как стратегический императив в эпоху неопределенности // Экономические стратегии. 2021. Т. 23. № 6. С. 58–62. https://doi.org/10.33917/es-6.180.2021.58-62
43. *Angulo A. M., Mur J., Trívez F. J.* Measuring resilience to economic shocks: an application to Spain // The Annals of Regional Science, Springer. 2018. Vol. 60. No. 2. P. 349–373. https://doi.org/10.1007/s00168-017-0815-8
44. *Туменова С. А.* Адаптивная устойчивость экономических систем: факторы и условия обеспечения роста // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2409–2420. https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116525
45. *Pera J.* An enterprise's financial stability and its sustainable growth. A risk-based perspective // International Entrepreneurship Review. 2017. Vol. 3. No. 2. P. 49–62. https://doi.org/10.15678/PM.2017.0302.04
46. *Viana F. C.* Sustainability and Sustainable development, are different concepts or the same thing? // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/post/Sustainability_and_Sustainable_development_are_diferent_concepts_or_the_same_thing (дата обращения: 10.06.2025).
47. *Ozili P. K.* Sustainability and Sustainable Development Research around the World // Managing Global Transitions. 2022. Vol. 20. No. 3. P. 259–293. https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293
48. *Арошидзе А. А.* Особенности подходов к пониманию экономической устойчивости в контексте устойчивого развития предприятий // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 4. С. 785–798. https://doi.org/10.18334/epp.11.4.111924
49. *Holling C. S.* Resilience and stability of ecological systems // Annual Review of Ecology and Systematics. 1973. Vol. 4. P. 1–23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245
50. *Прямухина О. А., Гориславская Н. В., Шендо В. Г., Джежелий С. В.* Комплексный подход к стратегии устойчивого развития организации на основе учетно-аналитической информации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 59–68. https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-59-68
51. *Демиденко Д. С., Малевская-Малевич Е. Д., Кудряшов В. С., Бабкин И. А.* Оценка эффективности деятельности предприятий на основе ESG-концепции // π-Economy. 2022. Т. 15. № 4. С. 82–95. https://doi.org/10.18721/JE.15406
52. *Щукина Л. В.* Теоретические аспекты устойчивого развития социально-экономических систем // Псковский регионологический журнал. 2015. № 21. С. 38–41.
53. *Скуратов С. В.* Анализ опыта и проблематика применения концепции устойчивого развития в деятельности компаний // Вестник Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 4. С. 187–198. https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-4-187-198
54. *Baum R.* Sustainable development – a modern understanding of the concept // Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists. 2021. Vol. XXIII. No. 2. P. 9–29. https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0026
55. *Shah Sh.* Sustainable Development: Criticisms of the Idea Sustainable Development // Sociology Discussion. URL: https://www.sociologydiscussion.com/economics/sustainable-development-criticisms-of-the-idea-sustainable-development/706 (дата обращения: 10.06.2025).
56. *Shah Sh.* Critique of Sustainable Development Relating to the Operational Substance of the Definition // Sociology Discussion. URL: https://www.sociologydiscussion.com/economics/critique-of-sustainable-development-relating-to-the-operational-substance-of-the-definition/704 (дата обращения: 10.06.2025).
57. *Розенберг Г. С.* Устойчивое развитие: мифы и реальность / Г. С. Розенберг, Г. П. Краснощеков, Ю. М. Крылов [и др.]. Тольятти: ИЭВБ РАН, 1998. 191 с.

58. *Calhoun J.* Death Squared: The Explosive Growth and Demise of a Mouse Population // Journal of the Royal Society of Medicine. 1973. Vol. 66. No. 1. Pt. 2. P. 80–88. https://doi.org/10.1177/00359157730661P202
59. *Cernavskis K.* Financial stability of enterprise as the main precondition for sustainable development of economy // Regional Formation and Development Studies. 2012. Vol. 8. No. 3. P. 36–46. https://doi.org/10.15181/rfds.v7i2.2360
60. *Мантаева Э. И., Голденова В. С., Слободчикова И. В.* Некоторые аспекты устойчивого развития региональной экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 236. № 4. С. 78–97. https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-236-4-78-97
61. *Мыслякова Ю. Г.* Экономическая резильентность индустриальных регионов: инновационный аспект // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 12. С. 1242–1251. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-12-1242-1251
62. *Леви-Таджин Т., Агулон С., Хани М., Вельмурадова М., Токатлиоглу С., Сатури Т.* Переосмысление и повышение резильентности как стратегии выживания для традиционных предприятий в новой цифровой и кризисной среде // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2022. Т. 19. № 2. С. 320–335. (На англ.). https://doi.org/10.22363/2313-1683-2022-19-2-320-335
63. *Умнова М. Г.* Современное понимание концепции устойчивого развития организаций // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 12. С. 2637–2658. https://doi.org/10.18334/epp.11.12.113854
64. *Bristow G., Healy A.* Crises response, Choice and Resilience: insight from complexity thinking // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2015. Vol. 8. No. 2. P. 241–256. https://doi.org/10.1093/cjres/rsv002
65. *Михайлов П. А., Бабкин А. В., Мельник А. В., Трапезникова А. М.* Устойчивое развитие как важный фактор успеха промышленной экосистемы в условиях экономики данных // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 3 (59). С. 363–367.
66. *Чупров С. В., Бабкин А. В.* Нелинейные феномены и устойчивость функционирования индустриальной системы в цифровизируемой экономике // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2024. № 3. С. 71–85. http://doi.org/10.21685/2227-8486-2024-3-6

References

1. Lélé S.M. Sustainable development. A critical review. *World Development*. 1991;19(6):607-621. https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P
2. Trusina I., Jermolajeva E. The scientific discourse on the concept of sustainable development. *Eastern Journal of European Studies*. 2021;12(2):298-322. https://doi.org/10.47743/ejes-2021-0215
3. Mayorova E.I., Temnova E.V. Concept of sustainable development: Regulatory aspect. *Upravlenie = Management (Russia)*. 2020;8(4):94-100. (In Russ.). https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-8-4-94-100
4. Sukhareva M.A., Lenkov I.N., Fokin N.S. From the concept of sustainable development to ESG and BCG concepts in public administration: A critical analysis of the conceptual and terminological field. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo) = Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*. 2023;20(2):46-67. (In Russ.). https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-46-67
5. Gupta G.S. The paradox of sustainable development: A critical overview of the term and the institutionalization process. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2017;25(1):1-7. https://doi.org/10.3311/PPso.8919
6. Guskova N.D., Erastova A.V., Nikitina D.V. Strategic management of sustainable development of small business enterprises. *Regionologiya = Regionology: Russian Journal of Regional Studies*. 2021;29(2):306-327. (In Russ.). https://doi.org/10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327
7. Dolmatova S. Polycrisis globalization or sustainable development 4.0? *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economy*. 2023;(8):5-26. (In Russ.). https://doi.org/10.31857/S020736760027014-4
8. Rudskaya I., Rodionov D., Kudryavtseva T., Skhvediani A. Sustainable development and engineering economics. *Sustainable Development and Engineering Economics*. 2021;(1):6-13. https://doi.org/10.48554/SDEE.202LL1
9. de Souza Barbosa A., da Silva M.C.B.C., da Silva L.B., et al. Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023;10:410. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0

10. Khvorostyanaya A.S. ESG-strategizing of industrial companies: Domestic and foreign experience. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics.* 2022;15(3):334-343. (In Russ.). https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-334-343
11. Bobrova O.S. From sustainable development to ESG: Experience of European companies and governments. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. E-Journal.* 2022;(91):94-104. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-91-94-104
12. Akim M.E., et al. Sustainable development in an unsustainable world: Uniting the efforts of regions, cities, and companies. Report to the 24th Yasin (April) Int. sci. conf. on problems of economic and social development (Moscow, April 2023). Moscow: HSE Publ.; 2023. 161 p. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082508790/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (In Russ.).
13. Krasnova Ya.V. The concept of ESG-principles as an instrument of macroeconomic regulation. *Skif. Voprosy studencheskoi nauki = Sciff. Issues of Students' Science.* 2023;(2):32-36. (In Russ.).
14. Makovetsky M.Yu., Sitova S.V. Development of approaches to the interpretation of the concept of sustainable development. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie = Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and Management.* 2022;(2):81-88. (In Russ.). https://doi.org/10.21777/2587-554X-2022-2-81-88
15. Melnyk S.A., Flynn B.B., Awaysheh A. The best of times and the worst of times: Empirical operations and supply chain management research. *International Journal of Production Research*. 2018;56(1-2):164-192. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1391423
16. Alferova T.V. Establishment of the concept of sustainable development: Regional aspect. *Vestnik Permskogo national`nogo issledovatel`skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin.* 2021;(1):252-263. (In Russ.). https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.1.19
17. Li L., Zhang P., Tan J., Guan H. Review on the evolution of resilience concept and research progress on regional economic resilience. *Human Geography*. 2019;34(2):1-7. (In Chin.). https://doi.org/10.13959/j.issn.1003-2398.2019.02.001
18. Khainatskaya T.I. Illusions of sustainability: What's next? Official website of Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations of RAS. Jun. 05, 2023. URL: https://www.imemo.ru/publications/policy-briefs/text/illyuzii-ustoychivosti-chto-dalyshe (accessed on 05.06.2025). (In Russ.).
19. Shakhnazarov B. ESG principles and sustainable development: Legal aspects. *Monitoring pravoprimeneniya = Monitoring of Law Enforcement.* 2022;(1):2-11. (In Russ.).
20. Diez-Cañamero B., Bishara T., Otegi-Olaso J.R., Minguez R., Fernández J.M. Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. *Sustainability*. 2020;12(5):2153. https://doi.org/10.3390/su12052153
21. Vederin I.V., Golovshchinskii K.I., Davydov M.I., et al. ESG: Three letters that change the world. Report to the 23rd Yasin (April) Int. sci. conf. on problems of economic and social development (Moscow, April 2022). Moscow: HSE Publ.; 2022. 138 p. URL: https://www.hse.ru/data/2024/03/01/2082502909/ESG-%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4.pdf (accessed on 10.06.2025).
22. Ashton W.S., Hurtado-Martin M., Anid N.M., et al. Pathways to cleaner production in the Americas I: Bridging industry-academia gaps in the transition to sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2017;142:432-444. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.116
23. Konnikov E.A, Konnikova O.A., Negashev D.S., Novikova A.V. Sustainability of development of industrial enterprises depending on the level of their manufacturability. In: Proc. 32nd International Business Information Management Association conf. King of Prussia, PA: IBIMA; 2020;4431-4444.
24. Jamali H. Critical perspectives on the sustainable development goals: Are universal indicators meaningful? FLOWs: The Water Governance Blog at IHE Delft Institute for Water Education. Jun. 25, 2018. URL: https://flows.hypotheses.org/1460 (accessed on 10.06.2025).
25. Martin R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*. 2012;12(1):1-32. https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019
26. Istiadji A.D., Hardiman G., Satwiko P. Exploring the evolution of sustainability science understanding the complexity and development of sustainability programs. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2024;12(5):e3720. https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i5.3720

27. Guzikova L.A. Criticism of the concept of sustainable development. In: Sustainable economic development: Status, problems, prospects. Proc. 13th Int. sci.-pract. conf. (Pinsk, April 26, 2019). Pinsk: Polessky State University; 2019:22-24. (In Russ.).
28. Snakin V.V. The path to sustainable development: Myths and reality. *Vek globalizatsii = Age of Globalization.* 2016;(1-2):80-86. (In Russ.).
29. Hooper L. ESG is dead. Long live ESG. Financial Times. Sep. 19, 2024. URL: https://www.ft.com/content/47b334a9-69eb-4cd0-af22-6ad0b92c0ef6 (accessed on 10.06.2025).
30. Gorbunova N.A. ESG principles and green economy: Problems and development prospects. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law.* 2024;(3-3):360-366. (In Russ.). https://doi.org/10.17513/vaael.3356
31. Sandowski E., Harris B.J. Is there a crisis of sustainable development? *International Dialogue*. 2018;8:3. https://doi.org/10.32873/uno.dc.ID.8.1.1149
32. Martynova I.A. On relevance of borrowing the term "resilience" into Russian: As exemplified in professional economic texts. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya = Vestnik of Samara University. History, Pedagogics, Philology.* 2023;29(4):156-163. (In Russ.). http://doi.org/10.18287/2542-0445-2023-29-4-156-163
33. Gamidullaeva L.A. Regional economic resilience: Bibliometric analysis of the research. *π-Economy*. 2024;17(1):70-87. (In Russ.). https://doi.org/10.18721/JE.17105
34. Akberdina V.V. Resilience factors in the Russian economy: The comparative analysis for 2000-2020. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security.* 2021;17(8):1412-1432. (In Russ.). http://doi.org/10.24891/ni.17.8.1412
35. Martini B. Resilience and economic structure. Are they related? *Structural Change and Economic Dynamics*. 2020;54:62-91. https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.03.006
36. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. Economic vulnerability and resilience concepts and measurements. WIDER Research Paper. 2008;(55). URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/45146/1/571437761.pdf (accessed on 10.06.2025).
37. Brown L., Greenbaum R.T. The role of industrial diversity in economic resilience: An empirical examination across 35 years. *Urban Studies*. 2016;54(6):1347-1366. https://doi.org/10.1177/0042098015624870
38. Wang P., Li H. Mechanism of regional economic resilience from the perspective of industrial structure relevance: Taking Jiangsu Province as an example. *Progress in Geography*. 2022;41(2):224-238. (In Chin.). http://doi.org/10.18306/dlkxjz.2022.02.004
39. Žítek V., Klímová V. Regional resilience redefinition: Postpandemic challenge. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*. 2020;28:(4). https://doi.org/10.46585/sp28041158
40. Montrimas A., Bruneckienė J., Gižienė V. Measuring economic resilience through industrial portfolio: The cases of new EU member states since 2004. *Engineering Economics*. 2023;34(5):593-611. https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.5.35515
41. Malkina M.Yu. Resilience of the Russian regional economies to the 2020 pandemic. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2022;18(1):101-124. (In Russ.). https://dx.doi.org/10.14530/se.2022.1.101-124
42. Smorodinskaya N.V., Malygin V.E. Resilience as a strategic imperative in the age of uncertainty. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies.* 2021;23(6):58-62. (In Russ.). https://doi.org/10.33917/es-6.180.2021.58-62
43. Angulo A.M., Mur J., Trívez F.J. Measuring resilience to economic shocks: An application to Spain. *The Annals of Regional Science*. 2018;60(2):349-373. https://doi.org/10.1007/s00168-017-0815-8
44. Tumenova S.A. Adaptive sustainability of economic systems: Growth factors and conditions. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics.* 2022;12(4):2409-2420. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116525
45. Pera J. An enterprise's financial stability and its sustainable growth. A risk-based perspective. *International Entrepreneurship Review.* 2017;3(2):49-62. https://doi.org/10.15678/PM.2017.0302.04
46. Viana F.C. Sustainability and sustainable development, are different concepts or the same thing? ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/post/Sustainability_and_Sustainable_development_are_diferent_concepts_or_the_same_thing (accessed on 10.06.2025).
47. Ozili P.K. Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*. 2022;20(3):259-293. https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293
48. Aroshidze A.A. Features of approaches to understanding economic sustainability in the context of sustainable development of enterprises. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law.* 2021;11(4):785-798. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.11.4.111924

49. Holling C.S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973;4:1-23. https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245
50. Pryamukhina O.A., Gorislavskaya N.V., Shendo V.G., Dzhezheliy S.V. An integrated approach to sustainable development strategy for organizations based on accounting and analytical information. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2024;(2):59-68. (In Russ.). https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-59-68
51. Demidenko D.S., Malevskaia-Malevich E.D., Kudryashov V.S., Babkin I.A. ESG based assessment of the enterprises efficiency. *π-Economy*. 2022;15(4):82-95. (In Russ.). https://doi.org/10.18721/JE.15406
52. Shchukina L. Theoretical aspects of sustainable development of regional socio-economic systems. *Pskovskii regionologicheskii zhurnal = Pskov Journal of Regional Studies*. 2015;(21):38-41. (In Russ.).
53. Skuratov S.V. Analysis of experience and problems of using the concept of sustainable development in company work. *Vestnik Rossiiskoi ekonomicheskoi akademii im. G.V. Plekhanova = Vestnik of the Plekhanov Russian Academy of Economics*. 2024;21(4):187-198. (In Russ.). https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-4-187-198
54. Baum R. Sustainable development – a modern understanding of the concept. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*. 2021;23(2):9-29. https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.0026
55. Shah Sh. Sustainable development: Criticisms of the idea sustainable development. Sociology Discussion. URL: https://www.sociologydiscussion.com/economics/sustainable-development-criticisms-of-the-idea-sustainable-development/706 (accessed on 10.06.2025).
56. Shah Sh. Critique of sustainable development relating to the operational substance of the definition. Sociology Discussion. URL: https://www.sociologydiscussion.com/economics/critique-of-sustainable-development-relating-to-the-operational-substance-of-the-definition/704 (accessed on 10.06.2025).
57. Rozenberg G.S., Krasnoshchekov G.P., Krylov Yu.M., et al. Sustainable development: Myths and reality. Tolyatti: Institute of Ecology of the Volga Basin of the RAS; 1998. 191 p. (In Russ.).
58. Calhoun J. Death squared: The explosive growth and demise of a mouse population. *Journal of the Royal Society of Medicine*. 1973;66(1Pt2):80-88. https://doi.org/10.1177/00359157730661P202
59. Cernavskis K. Financial stability of enterprise as the main precondition for sustainable development of economy. *Regional Formation and Development Studies*. 2012;8(3):36-46. https://doi.org/10.15181/rfds.v7i2.2360
60. Mantaeva E.I., Goldenova V.S., Slobodchikova I.V. Factors in the sustainable development of the regional economy. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2022;236(4):78-97. (In Russ.). https://doi.org/10.38197/2072-2060-2022-236-4-78-97
61. Myslyakova Yu.G. Eonomic resilience of industrial regions: The innovative aspect. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(12):1242-1251. (In Russ.). https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-12-1242-1251
62. Levy-Tadjine T., Agulhon S., Hani M., Velmuradova M., Tokatlioglu S., Satouri T. Entrepreneurial action: Redefining the sense and building resilience as coping strategies for SMEs and traditional enterprises facing the new digital and crises environment. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Psikhologiya i pedagogika = RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*. 2022;19(2):20-335. https://doi.org/10.22363/2313-1683-2022-19-2-320-335
63. Umova M.G. The concept of sustainable development in organizations: Modern understanding. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(12):2637-2658. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.11.12.113854
64. Bristow G., Healy A. Crises response, choice and resilience: Insight from complexity thinking. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2015;8(2):241-256. https://doi.org/10.1093/cjres/rsv002
65. Mikhailov P.A., Babkin A.V., Melnik A.V., Trapeznikova A.M. Sustainable development as an important success factor for an industrial ecosystem in a data economy. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2025;(3):363-367. (In Russ.).
66. Chuprov S.V., Babkin A.V. Nonlinear phenomena and stability of functioning of the industrial system in a digitalized economy. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, Systems, Networks in Economics, Engineering, Nature and Society*. 2024;(3):71-85. (In Russ.). http://doi.org/10.21685/2227-8486-2024-3-6

Информация об авторах

Александр Васильевич Бабкин

доктор экономических наук,
кандидат технических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента,
государственного и муниципального управления

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр. 44А

Галина Степановна Мерзликина

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента и финансов производственных систем

Волгоградский государственный технический университет

400005, Волгоград, Ленина пр., д. 28

Information about the authors

Alexander V. Babkin

D.Sc. in Economics, PhD in Technical Sciences,
Professor, Professor at the Department
of Management, State and Municipal Administration

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

44a Lermontovsiy Ave., St. Petersburg 190020, Russia

Galina S. Merzlikina

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor at the Department of Management and Finance of Production Systems

Volgograd State Technical University

28 Lenin Ave., Volgograd 400005, Russia

Поступила в редакцию 23.07.2025
Прошла рецензирование 30.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Received 23.07.2025
Revised 30.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.1:001.895
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-854-862

Современные подходы к освоению новейших технологий и их роль в инновационном развитии предприятий регионов России

Екатерина Петровна Гарина[1], Елена Павловна Козлова[2]✉, Александр Петрович Гарин[3]

[1, 2, 3] *Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Россия*

[1] *e.p.garina@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6992-8099*

[2] *elka-a89@mail.ru✉, https://orcid.org/0000-0003-3225-1405*

[3] *end_vgipu@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-1089-8611*

Аннотация

Цель. Системный анализ современных подходов к освоению новейших технологий предприятиями регионов Российской Федерации (РФ), а также разработка рекомендаций по формированию эффективных моделей их технологического обновления с учетом региональной и отраслевой специфики.

Задачи. Охарактеризовать современные подходы и инструменты освоения новейших технологий предприятиями регионов РФ и оценить их влияние на инновационное развитие; выявить ключевые критерии оценки уровня освоения новейших технологий и провести эмпирический анализ уровней освоения технологий в разных регионах страны; разработать рекомендации по учету региональных особенностей и определению эффективных моделей освоения технологий для обеспечения инновационного развития предприятий регионов РФ.

Методология. Проведен сравнительный анализ региональных особенностей, влияющих на выбор модели технологического обновления и оценку значимости выявленных критериев. Исследование основано на анализе опубликованных научных работ и статистической информации.

Результаты. По итогам эмпирического исследования выявлена региональная дифференциация в освоении технологий, при которой лидируют регионы с развитой городской средой и прочной научной базой. Показана важность учета региональных особенностей при выборе оптимальных моделей технологического обновления. Утверждается, что необходимо разработать комплексные методологические подходы, сочетающие технологические, институциональные и эволюционные аспекты освоения новейших технологий предприятиями на региональном уровне.

Выводы. Исследование подтвердило существенные региональные различия в технологическом развитии предприятий РФ. Обоснована необходимость дифференцированного подхода, сочетающего адаптивные модели освоения технологий (экосистемы инноваций для лидеров, усиление государственно-частного партнерства для середняков, инфраструктурные программы для аутсайдеров) при ключевой роли государственно-частно-научной синергии, что позволит сократить диспропорции и обеспечить устойчивый инновационный рост.

Ключевые слова: *новейшие технологии, технологическое обновление, инновационное развитие, региональная экономика*

Для цитирования: Гарина Е. П., Козлова Е. П., Гарин А. П. Современные подходы к освоению новейших технологий и их роль в инновационном развитии предприятий регионов России // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 854–862. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-854-862

© Гарина Е. П., Козлова Е. П., Гарин А. П., 2025

Modern approaches to application of newest technologies and their role in the innovative development of enterprises in the regions of Russia

Ekaterina P. Garina[1], Elena P. Kozlova[2]✉, Aleksander P. Garin [3]
[1, 2, 3] *Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia*
[1] *e.p.garina@mail.ru, https://orcid.org/0000-0002-6992-8099*
[2] *elka-a89@mail.ru✉, https://orcid.org/0000-0003-3225-1405*
[3] *end_vgipu@mail.ru, https://orcid.org/0000-0003-1089-8611*

Abstract

Aim. The work aimed to conduct system analysis of modern approaches to application of newest technologies by enterprises in the regions of the Russian Federation (RF), as well as develop recommendations for the formation of effective models of their technological updating, taking into account regional and industry specifics.

Objectives. The work seeks to characterize modern approaches and tools for application of new technologies by enterprises in the regions of the Russian Federation and assess their impact on innovative development; to identify key criteria for assessing the level of application of newest technologies, and conduct an empirical analysis of the levels of technology application in different regions of the country; to develop recommendations for considering regional characteristics and determining effective models of technology application to ensure the innovative development of enterprises in the regions of the Russian Federation.

Methods. The study employed a comparative analysis of regional characteristics influencing the choice of a technological renewal model and an assessment of significance of the criteria identified. The study is based on an analysis of published scientific papers and statistical information.

Results. The empirical study results revealed regional differentiation in the application of technologies, with regions with a developed urban environment and a solid scientific base leading. The importance of taking into account regional characteristics when choosing optimal models of technological renewal is demonstrated. It is argued that it is necessary to develop comprehensive methodological approaches combining technological, institutional, and evolutionary aspects of the application of newest technologies by enterprises at the regional level.

Conclusions. The study confirmed significant regional differences in the technological development of Russian enterprises. The work substantiates the need for a differentiated approach combining adaptive models of technology application (innovation ecosystems for leaders, strengthening public-private partnerships for middle-market companies, infrastructure programs for outsiders) with a key role of public-private-scientific synergy, which will reduce disproportions and ensure sustainable innovative growth.

Keywords: *latest technologies, technological renewal, innovative development, regional economy*

For citation: Garina E.P., Kozlova E.P., Garin A.P. Modern approaches to application of newest technologies and their role in the innovative development of enterprises in the regions of Russia. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):854-862. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-854-862

Введение

В современной экономической ситуации важнейшим условием успешного функционирования и конкурентоспособности предприятий служит способность оперативно осваивать и эффективно применять новейшие технологии. Освоение технологий выполняет ключевую роль в формировании инновационного потенциала компаний и отраслей, что значительно повышает производительность труда, качество выпускаемой продукции и снижает затраты на производство. Этот процесс оказывает огромное воздействие на цепочку создания стоимости, обеспечивая мультипликативный эффект для регионального и национального хозяйства.

Актуальность исследования обусловлена несколькими ключевыми аспектами. Во-первых, современный этап характеризуется ускорением темпов распространения цифровых платформ и инструментов автоматизации, формируя условия для перехода к концепции Industry 4.0. Согласно исследованию Э. А. Игнатьевой [1], именно

интеграция информационных технологий и производственные процессы позволяют создать принципиально новую структуру управления предприятием, ориентированную на максимальную адаптацию к потребностям потребителей и динамичным изменениям внешней среды.

Во-вторых, существенно возросли требования к подготовке высококвалифицированного персонала, способного успешно взаимодействовать с новыми технологиями. Как пишут И. А. Тронина и А. В. Семенихина [2], важным условием эффективного освоения технологий выступает наличие достаточного кадрового резерва, готового к реализации масштабных инновационных проектов. Кроме того, успешное освоение технологий предполагает интеграцию академических исследований и практического опыта, поскольку, как утверждает А. Д. Бобрышев [3], недостаток связи между наукой и производством препятствует полноценному развитию предприятий и замедляет темпы внедрения инноваций.

Важнейший элемент процесса освоения технологий — государственная поддержка, обеспечивающая благоприятные условия для инвестиций в инновации. Особую значимость приобретают механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), позволяющие сочетать ресурсы и компетенции различных субъектов хозяйствования, направленные на достижение общих целей, что прослеживается в работах В. П. Кузнецова [4] и С. А. Бантоса [5].

Таким образом, современное предприятие сталкивается с целым спектром сложных задач, связанных с выбором стратегии освоения технологий, развитием необходимой инфраструктуры и координацией действий заинтересованных сторон. Этим и обусловлены выбор темы, определение цели настоящего исследования, которое позволит сформировать научно обоснованные рекомендации для повышения эффективности внедрения инноваций и укрепления конкурентоспособности отечественных предприятий.

Методология

Статья построена на сравнительном анализе имеющихся подходов к освоению новейших технологий предприятиями регионов Российской Федерации (РФ). Главной задачей служат комплексное изучение современного инструментария, применяемого в процессе технологического обновления, и оценка влияния этих подходов на инновационное развитие.

Освоение новейших технологий представляет собой многоаспектную проблему, включающую в себя такие элементы, как управление человеческими ресурсами, финансовые инвестиции, взаимодействие с государственными институтами и реализацию инициатив частными компаниями. Среди распространенных методов — ГЧП, венчурное инвестирование, создание особых экономических зон (ОЭЗ), формирование экосистем инноваций, цифровая трансформация (Industry 4.0) и развитие индустриальных парков и специализированных кластеров [6; 7].

Каждая стратегия отличается целевой направленностью, механизмами реализации и особенностями воздействия на инновационный потенциал организаций. Например, ГЧП обеспечивает доступность финансовых ресурсов и снижает риски предпринимателей благодаря субсидиям и налоговым льготам, однако сопровождается сложностью бюрократических процедур. Венчурное инвестирование способствует быстрому распространению прорывных технологий, но сопряжено с высокими рисками и непредсказуемостью возврата вложенных средств. Создание специальных экономических зон привлекает инвесторов путем предоставления налоговых преференций и специализированного правового режима, хотя часто ограничено узкими направлениями и недостаточно приспособлено к массовому применению.

Одно из значимых направлений — создание интегрированных экосистем инноваций, объединяющих усилия исследовательских учреждений, коммерческих компаний и государственных органов. Такой подход расширяет возможности для взаимного обмена опытом и знаниями, стимулирует совместные исследования, повышает вероятность успешной коммерциализации новаторских идей. Вместе с тем барьеры между научным сообществом и реальной экономикой остаются значительным препятствием, сдерживающим полноценный обмен идеями и практиками.

Отдельное внимание уделено процессу цифровизации и использованию достижений промышленной революции (Industry 4.0; 5.0). Применение автоматизированных производственных линий, цифровых

Таблица 1

Современный инструментарий освоения новейших технологий как катализатора инновационного развития предприятий региона

Table 1. Modern tools for application of new technologies as a catalyst for innovative development of regional enterprises

Подход	Цель	Механизм реализации	Преимущества	Недостатки
Государственно-частное партнерство (ГЧП)	Стимулирование инноваций	Гранты, субсидии, налоговые льготы	Доступность финансирования, снижение риска	Сложность административных процедур
Венчурное инвестирование	Поддержка перспективных проектов	Инвестиции частных фондов	Быстрое распространение технологий	Высокие риски, низкий возврат капиталов
Особые экономические зоны (ОЭЗ)	Привлечение инвестиций в инновационную сферу	Налоговые льготы, специальные режимы	Возможность концентрации высокотехнологичной продукции	Узкая специализация, ограниченная масштабируемость
Экосистема инноваций	Объединение участников инновационного процесса	Совместные разработки, трансфер технологий	Широкий спектр возможностей обмена знаниями	Слабая интеграция образования и реального сектора
Цифровизация и Industry 4.0	Повышение производительности и сокращение издержек	Применение цифровых технологий	Гибкость производства, экономия энергии	Необходимость компетенций и информационных систем
Индустриальные парки и кластеры	Размещение высокотехнологичных производств	Предоставление готовой инфраструктуры	Минимизация логистических издержек	Недостаточно развитая инфраструктура, ограниченные мощности

Источник: систематизировано авторами на основе [2; 4; 9; 10].

двойников, интернета вещей и больших данных позволяет существенно увеличить продуктивность, сократить затраты и ускорить выход на рынок новой продукции [8]. Тем не менее этот подход предъявляет высокие требования к наличию квалифицированных специалистов и развитию информационной инфраструктуры, дефицит которых ощущается особенно остро в ряде регионов РФ.

Индустриальные парки и специализированные кластеры представляют собой эффективный механизм размещения высокотехнологического производства, минимизируя логистические издержки и предоставляя готовую инфраструктуру. Недостатком видятся ограничения, обусловленные ограниченными площадями и нехваткой соответствующей инженерной сети.

В ходе настоящего исследования проведено итоговое сопоставление перечисленных подходов, которое иллюстрирует разнообразие используемых методов и определяет преимущества, а также недостатки каждого инструмента. В таблице 1 отражены методы и их вклад в инновационное развитие предприятий.

Предлагаемый аналитический подход основан на комплексной оценке характеристик представленных методик, учете региональных особенностей и специфики национальных условий, определяемых степенью зрелости технологического развития и состоянием регуляторной среды. Полученные результаты служат основанием для выработки практических рекомендаций по оптимизации выбора инструментов освоения технологий, обеспечивающих устойчивое развитие промышленных предприятий и укрепляющих позиции российских регионов на международной арене.

Вторая задача исследования направлена на выявление ключевых критериев оценки уровня освоения новейших технологий предприятиями и проведение эмпирического анализа, раскрывающего различия в уровнях технологического развития различных регионов РФ. Основа методологии — выделение универсальных, но одновременно чувствительных к региональным особенностям показателей, отражающих ключевые составляющие инновационного процесса.

Методом анализа источников установлено, что основой успешного освоения технологий служит современная инфраструктура, созданная и поддерживаемая органами власти. Именно качественная транспортная сеть, энергетическая инфраструктура и телекоммуникации обеспечивают необходимую плат-

форму для активного технологического переоснащения предприятий. Таким образом, первый критерий оценки фиксирует состояние объектов инфраструктуры, предназначенных для поддержки инновационных предприятий. Следующим этапом стало включение фактора ГЧП как эффективного способа совместного финансирования дорогостоящих проектов. Преимущества участия бизнеса в ГЧП состоят в доступе к финансовым ресурсам и снижении рисков, связанных с внедрением новых технологий. Следовательно, уровень активности участия бизнеса в программах ГЧП включен в число обязательных критериев оценки.

Еще одним весомым параметром оценки стало венчурное инвестирование, выполняющее важную роль в финансировании экспериментов и перспективных технологий. Регион с развитым венчурным рынком демонстрирует большую инновационную активность и быстрый рост количества инновационных предприятий. Поэтому оценка динамики венчурного инвестирования входит в перечень ключевых критериев. Огромное значение приобрел критерий интеграции образовательных учреждений и реального сектора экономики. Высшее образование должно соответствовать требованиям промышленности, готовить специалистов, способных освоить и внедрить новейшие технологии. Установлено, что регионы с налаженным взаимодействием вузов и предприятий достигают высоких результатов в технологическом обновлении. Это обстоятельство делает интеграцию образования и производства неотъемлемым компонентом оценки. Значимым аспектом оценки стало внедрение цифровых технологий (Industry 4.0), ставящих автоматизацию и информационную обработку в центре производственно-технологических процессов.

Цифровизация ведет к повышению производительности и улучшению конкурентоспособности предприятий, но требует наличия квалифицированных кадров и технической оснащенности. Оценка степени проникновения цифровых технологий введена в число базовых критериев оценки. Дополнительным показателем выбрана оценка уровня развития индустриальных парков и специализированных кластеров, создающих привлекательные условия для высокотехнологичных производств. Эти структуры повышают инвестиционную привлекательность региона и облегчают запуск крупных проектов, требующих значительной площади и развитой инфраструктуры. Уровень развития индустриальных парков введен в число ключевых показателей. Вышеизложенное позволяет сформировать систему критериев оценки [11; 12; 13]: 1) уровень развития инфраструктуры, то есть оценивают состояние объектов инфраструктуры, предоставляемых органами власти для поддержки инновационных предприятий; 2) участие бизнеса в ГЧП; 3) активность венчурного инвестирования на предприятиях региона; 4) интеграция образовательных учреждений и реального сектора; 5) использование цифровых технологий, то есть оценивают степень проникновения Industry 4.0 в экономику региона; 6) количество созданных индустриальных парков и их активность. Сформированная совокупность критериев предусматривает наиболее значимые аспекты инновационного развития и позволяет детально анализировать уровни освоения новейших технологий в различных регионах РФ.

Результаты

Эмпирическое исследование уровней освоения новейших технологий предприятиями регионов РФ базировалось на комплексной оценке шести ключевых критериев, что позволило объективно ранжировать регионы и выявить диспропорции. Для каждого критерия разработаны количественные и качественные показатели, обеспечивающие сопоставимость данных. Уровень развития инфраструктуры оценен на основе данных о состоянии транспортных сетей, энергетических мощностей и телекоммуникационных систем, предоставляемых региональными органами власти. Например, Москва и Санкт-Петербург продемонстрировали наивысшие показатели благодаря развитой городской инфраструктуре и высокой плотности инновационных центров. Между тем Омская и Челябинская области отстают вследствие недостаточного финансирования инфраструктурных проектов.

Участие бизнеса в ГЧП проанализировано по количеству реализованных проектов и объему привлеченных инвестиций. Республика Татарстан выделяется высокой активностью бизнеса в ГЧП, что подтверждается данными о пятнадцати крупных проектах за последние три года. Ростовская область

Таблица 2

Градация регионов по уровню освоения современных подходов к технологическому обновлению

Table 2. Grading of regions by the level of application of modern approaches to technological renewal

Ранг	Регион	Уровень освоения	Оценочные критерии
1	Москва	Высший	Активное участие в ГЧП, высокий уровень венчурного инвестирования, развитая цифровая экономика
2	Санкт-Петербург	Высокий	Созданы крупные индустриальные парки, высокий уровень образовательной интеграции
3	Московская область	Высокий	Реализованы крупнейшие проекты в сфере Industry 4.0
4	Республика Татарстан	Высокий	Уникальная система ГЧП и активное использование цифрового производства
5	Самарская область	Средний	Хорошая образовательная база, слабые финансовые инструменты
6	Новосибирская область	Средний	Высокий научный потенциал, невысокая практическая реализация инноваций
7	Краснодарский край	Средний	Большая ориентация на агропромышленность, слаборазвитая индустрия
8	Свердловская область	Средний	Традиционно сильные позиции промышленности, низкий уровень цифровизации
9	Ростовская область	Ниже среднего	Небольшие объемы венчурного финансирования, низкое внедрение Industry 4.0
10	Пермский край	Ниже среднего	Исторически важные промышленные комплексы, слабый государственный импульс
11	Челябинская область	Низкий	Проблемы финансовой устойчивости, низкие уровни интеграции бизнеса и науки
12	Омская область	Низкий	Отставание в развитии цифровых технологий, неразвитая венчурная деятельность

Источник: систематизировано авторами.

демонстрирует низкие показатели ввиду бюрократических барьеров.

Активность венчурного инвестирования измерена через объем финансирования стартапов и количество венчурных сделок. Москва лидирует с показателем 45 % от общего объема венчурных инвестиций в РФ, а Пермский край и Омская область практически не привлекают венчурный капитал. Интеграция образования и реального сектора оценена по количеству совместных программ вузов и предприятий, а также по доле выпускников, трудоустроенных в инновационных компаниях. Санкт-Петербург и Новосибирская область показывают высокие результаты благодаря наличию технопарков и научных кластеров. Вместе с тем Краснодарский край отстает ввиду слабой координации между учебными заведениями и промышленностью.

Использование цифровых технологий (Industry 4.0) проанализировано по уровню автоматизации производств и внедрению IoT, Big Data и AI. Московская область и Татарстан демонстрируют значительные успехи. Между тем Свердловская область и Челябинская область испытывают дефицит квалифицированных кадров для цифровой трансформации. Количество индустриальных парков и их активность предусматривает количество функционирующих парков и их вклад в региональный валовой внутренний продукт (ВВП). При этом можно выделить Санкт-Петербург и Татарстан. В этих субъектах РФ индустриальные парки обеспечивают до 7 % регионального ВВП, а в Краснодарском крае их вклад минимален. С учетом приведенных данных составлена таблица 2, отражающая градацию регионов по уровню освоения технологий.

Анализ эмпирических данных подтверждает существование заметных региональных диспропорций в освоении новейших технологий. Лидирующие позиции занимают регионы с крупными городскими агломерациями, сильными научными школами и активной государственной поддержкой инновационных проектов (Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Татарстан). Большинство регионов демонстрируют средние или ниже средних показатели, сталкиваясь с дефицитом квалифицированных кадров, ограниченными бюджетными средствами и низким уровнем инвестиционной активности.

Таким образом, вопрос об учете региональных особенностей и эффективности моделей освоения технологий остается актуальным и требует всесторонних научных исследований. Комплексный подход, вклю-

чающий в себя индивидуализацию маршрутов технологического развития, адресную поддержку регионов и формирование межрегиональных сетей, а также выбор эффективной модели освоения технологий, способен обеспечить более быстрое и качественное усвоение новейших технологий всеми регионами РФ.

Выводы

Проведенное исследование подтверждает наличие значительной региональной дифференциации при освоении новейших технологий предприятиями РФ, что обусловлено совокупностью экономических, инфраструктурных и институциональных факторов. Теоретический анализ позволил выделить ключевые критерии оценки уровня технологического развития, в том числе состояние инфраструктуры, активность участия бизнеса в ГЧП, уровень венчурного инвестирования, интеграцию образования и реального сектора, степень цифровизации и развитие индустриальных парков. Методологическая основа исследования, базирующаяся на сравнительном анализе региональных особенностей, обеспечила объективность полученных результатов и выявила закономерности, которые необходимо учитывать при разработке стратегий инновационного развития.

На теоретическом уровне обоснована необходимость адаптивного подхода к выбору моделей освоения технологий, учитывающего специфику каждого региона. Для лидеров технологического развития, таких как Москва, Санкт-Петербург и Республика Татарстан, эффективны модели, ориентированные на масштабирование успешных практик, включая создание экосистем инноваций и развитие цифровых платформ. Для регионов со средним уровнем развития, таких как Новосибирская и Самарская области, приоритетными должны стать меры по усилению ГЧП и активизации венчурного финансирования. Для отстающих регионов, включая Омскую и Челябинскую области, огромное значение имеют программы инфраструктурного развития и кадровой подготовки, направленные на устранение системных ограничений.

На методологическом уровне предложен комплексный подход, сочетающий технологические, институциональные и эволюционные аспекты освоения технологий. Особое внимание уделено необходимости разработки адаптивных моделей, которые позволяют гибко реагировать на изменения технологической среды и учитывать отраслевую специфику промышленных кластеров. Важным элементом методологии служат мониторинг и оценка эффективности реализуемых мер, что требует использования системы показателей, отражающих динамику технологического развития на региональном уровне.

Выбор эффективной модели освоения технологий предприятиями РФ должен быть основан на принципах диверсификации и индивидуализации. Это предполагает комбинацию различных инструментов, таких как ГЧП, кластеризация и цифровизация, с учетом уникальных преимуществ и ограничений каждого региона. Главное условие успешной реализации выбранной модели — синергия между государством, бизнесом и научными учреждениями, обеспечивающая координацию усилий заинтересованных сторон.

Таким образом, разработанные рекомендации направлены на создание условий для устойчивого инновационного развития предприятий регионов РФ. Их реализация позволит сократить существующие диспропорции, повысить конкурентоспособность отечественной промышленности и обеспечить долгосрочный экономический рост. Дальнейшие исследования целесообразно построить с учетом разработки механизмов межрегионального взаимодействия и методов прогнозирования технологических трендов, что будет способствовать более эффективному освоению новейших технологий в масштабах страны.

Список источников

1. *Игнатьева Э. А.* Анализ практики применения креативных технологий в образовании // Вестник Мининского университета: сетевое издание. 2024. Т. 12. № 1. https://doi.org/10.26795/2307-1281-2024-12-1-2
2. Инфраструктурные проекты как драйвер экономического развития региональной системы / И. А. Тронина, А. В. Семенихина, О. И. Морозова, Т. С. Колмыкова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14. № 3. С. 101–113. https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-3-101-113

3. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография / А. Д. Бобрышев, К. М. Тарабрин, В. М. Тумин [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 287 с.
4. Development and Implementation of mechanisms for sustainable economic development of industrial parks / S. N. Kuznetsova, V. P. Kuznetsov, E. P. Kozlova [et al.] // Corporate social responsibility to the green growth of business and economy / eds. E. G. Popkova. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2025. P. 223–227. (Advances in Science, Technology & Innovation). https://doi.org/10.1007/978-3-031-83041-9_37
5. *Бантос С. А.* Дефиниция «развитие территории» в экономическом контексте и подходы к ее формализации // Экономика и предпринимательство. 2024. № 9. С. 687–690. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.170.9.123
6. Industrial ecosystems sustainable development management conceptual model / E. Mityakov, N. Kulikova, A. Ladynin [et al.] // Journal of Lifestyle and SDGs Review. 2025. Vol. 5. No. 2. Article e04038. https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe04038
7. *Нижегородцев Р. М.*, *Горидько Н. П.* Инструменты модернизации промышленного производства и экономическая политика // Друкеровский вестник. 2025. № 1. С. 273–287. https://doi.org/10.17213/2312-6469-2025-1-273-287
8. Индустрия 5.0: вызовы и возможности устойчивого развития российской промышленности / Д. С. Ласкова, Н. А. Косолапова, М. А. Пономарева, М. В. Папушенко // Journal of Economic Regulation. 2024. Т. 15. № 1. С. 76–88. https://doi.org/10.17835/2078-5429.2024.15.1.076-088
9. *Сафаргалиев М. Ф., Юсупова И. В., Селезнев Д. К.* О поддержке и современных подходах к созданию промышленных кластеров как экосистем организации распределенных производств // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2023. Т. 25. № 6. С. 60–67. https://doi.org/10.37313/1990-5378-2023-25-6-60-67
10. *Лапаев Д. Н.* Многопроекционная оптимизационная модель сравнительной оценки состояния экономических систем // Экономическая безопасность. 2025. Т. 8. № 1. С. 89–104. https://doi.org/10.18334/ecsec.8.1.122496
11. Информационное и организационное обеспечение механизма конкурсного отбора инновационных проектов на высокотехнологичных предприятиях / Л. С. Зеленцова, Н. С. Ефимова, Е. В. Джамай, А. В. Сошников // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 7. С. 30–37. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.004
12. *Gokhberg L., Roud V.* Measuring innovation in Russia: New challenges and solutions // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17. No. 1. P. 6–15. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.1.6.15
13. *Radosevic S., Yoruk E.* Why do we need a theory and metrics of technology upgrading? // Asian Journal of Technology Innovation. 2016. No. 24. P. 8–32. https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1207415

References

1. Ignatieva E.A. Analysis of the practice of using creative technologies in education. *Vestnik Mininskogo universiteta = Vestnik of Minin University.* 2024;12(1):2. (In Russ.). https://doi.org/10.26795/2307-1281-2024-12-1-2
2. Tronina I.A., Semenikhina A.V., Morozova O.I., Kolmykova T.S. Infrastructure projects as a driver of economic development of the regional system. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of South-West State University. Series Economics. Sociology. Management.* 2024;14(3):101-113. (In Russ.). https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-3-101-113
3. Bobryshev A.D., Tarabrin K.M., Tumin V.M., et al. Building modern business models in industry. 2nd ed. Moscow: INFRA-M; 2024. 287 p. (In Russ.).
4. Kuznetsova S.N., Kuznetsov V.P., Kozlova E.P., et al. Development and Implementation of mechanisms for sustainable economic development of industrial parks. In: Popkova E.G., ed. Corporate social responsibility to the green growth of business and economy. Cham: Springer; 2025:223-227. (Advances in Science, Technology & Innovation). https://doi.org/10.1007/978-3-031-83041-9_37
5. Bantos S.A. The definition of "territorial development" in the economic context and approaches to its formalization. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship.* 2024;(9):687-690. (In Russ.). https://doi.org/10.34925/EIP.2024.170.9.123
6. Mityakov E., Kulikova N., Ladynin A., et al. Industrial ecosystems sustainable development management conceptual model. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. 2025;5(2):e04038. https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe04038
7. Nizhegorodtsev R.M., Goridko N.P. Instruments for industrial modernization and economic policies. *Drukerovskii vestnik.* 2025;(1):273-287. (In Russ.). https://doi.org/10.17213/2312-6469-2025-1-273-287

8. Laskova D.S., Kosolapova N.A., Ponomareva M.A., Papushenko M.V. Industry 5.0: Challenges and opportunities for sustainable development of Russian industry. *Journal of Economic Regulation*. 2024;15(1):76-88. (In Russ.). https://doi.org/10.17835/2078-5429.2024.15.1.076-088
9. Safargaliev M.F., Yusupova I.V., Seleznev D.K. On support and modern approaches to the creation of industrial clusters as ecosystems of organizing distributed production. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk = Izvestiya of Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences.* 2023;25(6):60-67. (In Russ.). https://doi.org/10.37313/1990-5378-2023-25-6-60-67
10. Lapaev D.N. Multi-projection optimization model for comparative assessment of economic systems. *Ekonomicheskaya bezopasnost' = Economic Security.* 2025;8(1):89-104. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/ecsec.8.1.122496
11. Zelentsova L.S., Efimova N.S., Jamai E.V., Soshnikov A.V. information and organizational support for the mechanism of competitive selection of innovation projects at high-tech enterprises. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions.* 2024;3(7):30-37. (In Russ.). https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.004
12. Gokhberg L., Roud V. Measuring innovation in Russia: New challenges and solutions. *Foresight and STI Governance*. 2023;17(1):6-15. https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.1.6.15
13. Radosevic S., Yoruk E. Why do we need a theory and metrics of technology upgrading? *Asian Journal of Technology Innovation*. 2016;24:8-32. https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1207415

Информация об авторах

Екатерина Петровна Гарина

доктор экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

603950, Нижний Новгород, Ульянова ул., д. 1

Елена Павловна Козлова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

603950, Нижний Новгород, Ульянова ул., д. 1

Александр Петрович Гарин

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры технологий сервиса и технологического образования

Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина

603950, Нижний Новгород, Ульянова ул., д. 1

Поступила в редакцию 20.06.2025
Прошла рецензирование 04.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the authors

Ekaterina P. Garina

D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Enterprise Economics

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

1 Ulyanova st., Nizhny Novgorod 603950, Russia

Elena P. Kozlova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Enterprise Economics

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

1 Ulyanova st., Nizhny Novgorod 603950, Russia

Aleksander P. Garin

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Service Technologies and Technological Education

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

1 Ulyanova st., Nizhny Novgorod 603950, Russia

Received 20.06.2025
Revised 04.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 338.48
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-863-872

Промышленный туризм как один из факторов устойчивости пространственного развития

Лиана Иршатовна Спирина[1, 2]

[1] *Институт социально-экономических исследований — обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия*

[2] *Уфимский университет науки и технологий, Уфа, Россия, liana_spirina@mail.ru, https://orcid.org/0009-0001-8280-6600*

Аннотация

Цель. Предложить направления последующего развития промышленного туризма в Республике Башкортостан, построить модель взаимодействия его участников (стейкхолдеров) и определить ожидаемые для них результаты, а также классифицировать риски, связанные с проведением промышленных экскурсий.

Задачи. Провести анализ состояния промышленного туризма в Республике Башкортостан (далее — РБ) и оценить его потенциал для дальнейшего развития; предложить направления и объекты промышленного туризма; разработать модель взаимодействия участников (стейкхолдеров) промышленного туризма и определить роль каждого; классифицировать возможные риски при организации и проведении промышленных экскурсий; представить ожидаемые результаты развития промышленного туризма для всех его заинтересованных участников.

Методология. В качестве методологической основы для написания статьи были использованы методы анализа и синтеза, обобщения и классификации, а также моделирования. Информационной базой послужили законодательные акты Российской Федерации (РФ), данные официальных правительственных сайтов РФ и РБ, научные статьи, монографии, периодические издания в области промышленного туризма, методологии развития промышленного туризма в России, а также статистические сборники по исследуемой тематике.

Результаты. Проведенное исследование позволило оценить потенциал РБ по развитию промышленного туризма, составить классификацию его объектов; предложить модель взаимодействия участников для развития промышленного туризма, позволяющую определить роль каждого из заинтересованных сторон; обозначить риски, связанные с формированием и реализацией экскурсионных туров на промышленные объекты; определить ожидаемые результаты от развития промышленного туризма для всех его участников и республики в целом.

Выводы. Проведенное автором исследование и предложенная модель взаимодействия участников промышленного туризма предоставили возможность комплексно подойти к его развитию, что приведет к повышению популярности и престижа рабочих профессий среди молодежи, росту осведомленности населения о модернизации производств и развитии технологий, уменьшению оттока молодого поколения из региона, созданию системы обмена опытом в различных отраслях промышленности.

Ключевые слова: *промышленный туризм, туристический продукт, повышение престижа рабочих профессий, продвижение российских брендов*

Для цитирования: Спирина Л. И. Промышленный туризм как один из факторов устойчивости пространственного развития // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 863–872. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-863-872

Благодарности: данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00571-25-00 на 2025 г. и на плановый период 2026 и 2027 гг.

© Спирина Л. И., 2025

Industrial tourism as one of the factors of spatial development sustainability

Liana I. Spirina[1, 2]

[1] *Institute for Socio-Economic Research — a separate structural unit of the Ural Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia*

[2] *Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, liana_spirina@mail.ru, https://orcid.org/0009-0001-8280-6600*

Abstract

Aim. The work aimed to propose directions for the further development of industrial tourism in the Republic of Bashkortostan, to construct a model of interaction between its participants (stakeholders), and to determine the expected results for them, as well as to classify the risks associated with industrial excursions.

Objectives. The work seeks to analyze the state of industrial tourism in the Republic of Bashkortostan (hereinafter referred to as RB) and to assess its potential for further development; to propose directions and objects of industrial tourism; to develop a model of interaction between participants (stakeholders) of industrial tourism and to determine the role of each of them; to classify possible risks in organizing and conducting industrial excursions; to present the expected results of industrial tourism development for all its interested participants.

Methods. The study employed analysis and synthesis, generalization and classification, as well as modeling as a methodological basis for the article. The information base included legislative acts of the Russian Federation, data from official government websites of the Russian Federation and the Republic of Bashkortostan, scientific articles, monographs, periodicals in the field of industrial tourism, methodologies for the development of industrial tourism in Russia, as well as statistical compilations on the topic under study.

Results. The study was used to assess the potential of the Republic of Bashkortostan for the development of industrial tourism, to compile a classification of its objects, to propose a model of interaction between participants in the development of industrial tourism, which can be used to determine the role of each of the stakeholders, as well as to identify the risks associated with the formation and implementation of excursion tours to industrial facilities, and to determine the expected results from the development of industrial tourism for all its participants and the republic as a whole.

Conclusions. The study conducted by the author and the proposed model of interaction between industrial tourism participants allow for a more comprehensive approach to its development, which will increase the popularity and prestige of trade jobs among young people, an increase in public awareness of the modernization of production and the development of technologies, a decrease in the outflow of the younger generation from the region, and the creation of a system for exchanging experience in various industries.

Keywords: *industrial tourism, tourism product, increase in the prestige of trade jobs, promoting Russian brands*

For citation: Spirina L.I. Industrial tourism as one of the factors of spatial development sustainability. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):863-872. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-863-872

Acknowledgments: this study was conducted within the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences No. 075-00571-25-00 for 2025 and for the scheduling period of 2026 and 2027.

Введение

Устойчивое пространственное развитие подразумевает комплексное сбалансированное развитие региона с целью обеспечения его благополучия и конкурентоспособности, основанное на эффективном использовании имеющихся ресурсов и соблюдении интересов нынешних и будущих поколений [1]. Устойчивость пространственного развития формируется под влиянием различных групп факторов: экономических, социальных, экологических, институциональных и т. д. Одним из значимых факторов, позволяющих обеспечить устойчивое развитие территории, является промышленный туризм. Промышленный туризм в Российской Федерации (РФ) — часть туризма, для которого основ-

ным туристским ресурсом являются индустриальные объекты. В качестве последних могут выступать действующие или когда-то действовавшие промышленные предприятия. Экскурсии на промышленные предприятия широко распространены во всем мире и уже проводятся не одно столетие.

Наличие развитого промышленного туризма в регионе способно повлиять на его устойчивое социально-экономическое развитие посредством воздействия на рост популярности и престижа рабочих профессий среди молодежи; устранения сложившегося стереотипа о низком качестве российской продукции; демонстрации населению промышленных предприятий, модернизированных производств, используемых современных технологий и т. д. В связи с этим в настоящее время во многих регионах РФ выстраивают стратегии развития промышленного туризма как одного из приоритетных направлений государства в целом и его субъектов, способствующего продвижению технологического и кадрового потенциала промышленных предприятий. Высокая значимость и актуальность вопросов, связанных с промышленным туризмом, ведет к необходимости рассмотрения отдельных его аспектов и в Республике Башкортостан, обладающей значительным потенциалом его развития.

Результаты и обсуждение

Оценка потенциала РБ по развитию промышленного туризма

Проведенное автором исследование позволяет сделать вывод о том, что значительный потенциал РБ по развитию промышленного туризма остается нереализованным [2]. Однако последние несколько лет республика старается активно его развивать. Это подтверждается тем, что в 2023 г. Республика Башкортостан стала победителем II Всероссийского акселератора по промышленному туризму в номинации «ПРОМдвижение», организованного Агентством стратегических инициатив при поддержке Минпромторга России. Всего в конкурсе приняли участие 258 предприятий из 39 регионов страны. В их числе — восемь компаний из Башкортостана, которые организуют экскурсии на свои производства: индустриальные парки «Уфимский» и «Промцентр»; предприятие народных промыслов «Агидель»; заводы «ПОЛИЭФ», «Благовещенский хлеб» и «Благовещенский арматурный завод»; Приуфимская ТЭЦ и Павловская ГЭС [2].

Кроме того, с 2022 г. республика входит в число пилотных регионов федеральной программы «Школьный туризм» нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства». В целом в ближайшие пять лет поставлена цель достичь устойчивого роста потока туристов на промышленные предприятия до 10 тысяч человек ежегодно. Для этого планируется развивать новые экскурсионные маршруты и предложения, улучшать качество услуг и повышать уровень сервиса[1].

В РБ информацию о промышленном туризме можно найти на сайте проекта Terra Bashkiria (https://terrabashkiria.ru/). По разным источникам, в настоящее время в реестре по промышленному туризму задействовано только около 20 предприятий: Конный двор «Жуково», АО «Башкирское производственное объединение “Прогресс”», ГУП БХП «Агидель», Распределительный центр торговой сети «Байрам», ООО «МВС Мехатроника», ООО «Инновационные технологии», ООО «ТехномодульК», ООО «НПП ОЗНА-Инжиниринг», ООО «Вэй Пак», Приуфимская ТЭЦ (филиал ООО «БГК») и др.

Потенциал республики по развитию промышленного туризма огромен. Это подтверждается прежде всего тем, что экономика РБ характеризуется многоотраслевой структурой с высоким уровнем комплексного развития, упором на промышленность, строительство, транспорт и сельское хозяйство, что наглядно представлено на рисунке 1.

В Республике Башкортостан находится более 7 тыс. предприятий. Объем промышленного производства, по данным за 2024 г., составил 2189,7 млрд руб. Структура промышленного производства представлена такими отраслями, как химия и нефтехимия — 39 %, машиностроение — 13 %, энергетика — 7 % и другие. Более подробно структура промышленного производства республики по отраслям представлена на рисунке 2.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что регион обладает огромным потенциалом по развитию промышленного туризма,

[1] Методология развития промышленного туризма в Российской Федерации. Версия 2.0 // АНО Агентство по развитию стратегических инициатив по продвижению новых проектов. URL: https://asi.ru/library/promtourism/184110/ (дата обращения: 30.06.2025).

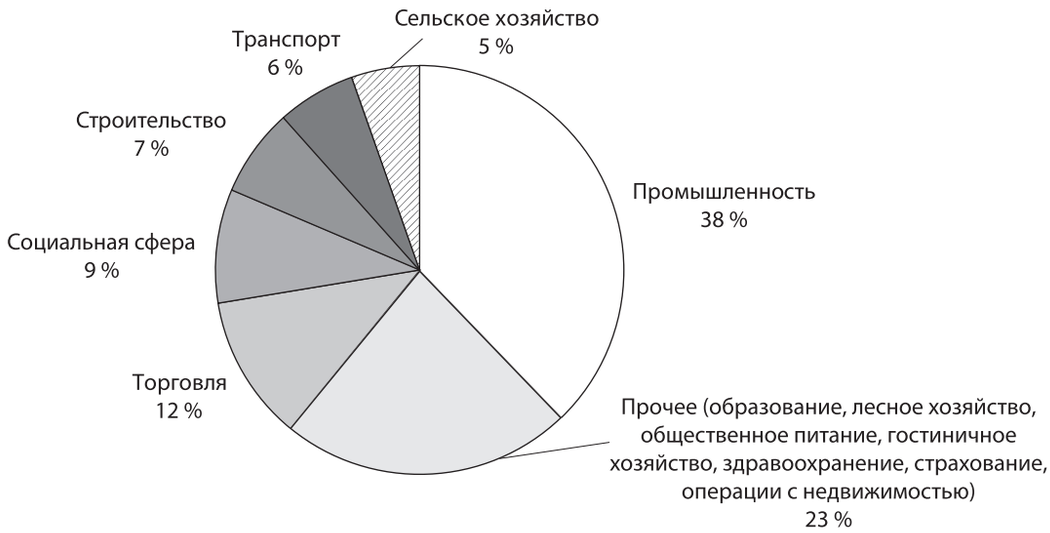

Рис. 1. Структура экономики РБ (2024 г.)
Fig. 1. The structure of the Republic of Bashkortostan economy (2024)

Источник: Республика Башкортостан: статистический справочник. Уфа: Росстат, 2025. URL: https://02.rosstat.gov.ru (дата обращения: 01.06.2025).

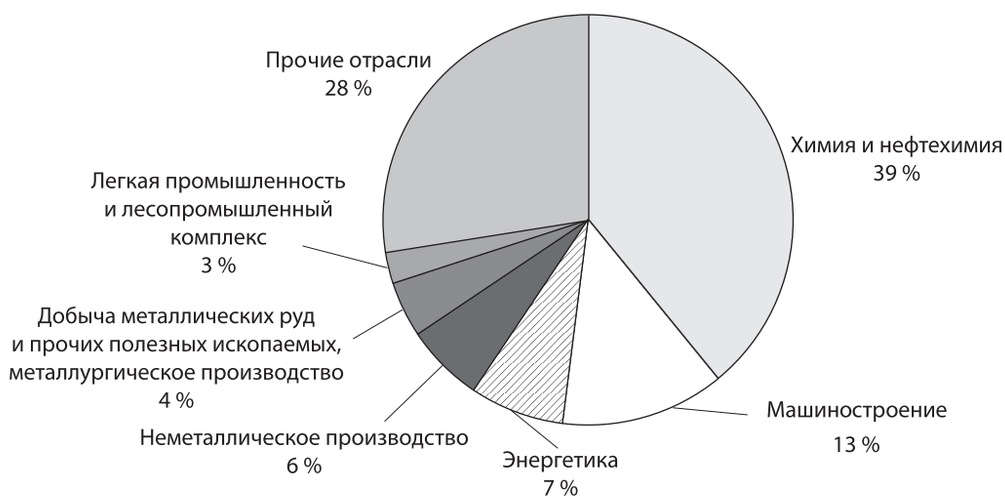

Рис. 2. Структура промышленного производства в Республике Башкортостан по отраслям (2024 г.)
Fig. 2. The structure of industrial production in the Republic of Bashkortostan by industry (2024)

Источник: Республика Башкортостан: статистический справочник. Уфа: Росстат, 2025. URL: https://02.rosstat.gov.ru (дата обращения: 01.06.2025).

который в настоящее время не задействован в полной мере. Однако его последующее продвижение позволяет решить целый ряд социально-экономических задач: повысить инвестиционную привлекательность республики; увеличить конкурентоспособность, узнаваемость локальных брендов и региональных товаров; создать эффективную систему профориентации для школьников и студентов; привлечь в регионы туристический поток; организовать обмен опытом и наладить отраслевые связи [3; 4].

В первую очередь для его дальнейшего развития необходимо составить реестр предприятий и сервисных служб, которые потенциально могут проводить производственные экскурсии. Реестр всех региональных промышленных предприятий и сервисных служб должен отражать общую картину развития направления в регионе и регламентировать, какие предприятия могут относиться к объектам промышленного туризма и какими характеристиками они должны обладать.

Для включения в реестр предприятие должно соответствовать следующим требованиям:

– не иметь ограничений на проведение туристско-экскурсионных мероприятий по территории предприятия в соответствии с действующими нормативными и правовыми актами;

– обеспечивать безопасность пребывания посетителей на территории предприятия согласно внутреннему распорядку и действующему уставу предприятия.

Для создания реестра объекты промышленного туризма необходимо классифицировать и выделить наиболее интересные и привлекательные для туристов. Предлагаем следующую классификацию объектов промышленного туризма.

1. Предприятия пищевой промышленности с так называемыми вкусными экскурсиями (хлебозаводы, булочно-кондитерские комбинаты, фабрики мороженого, заводы по производству лимонадов, молока, соков, шампанских вин, макарон, сыров, колбасных изделий, консервированной продукции и т. д.). К ним можно отнести ООО «Уфагормолзавод», ГУСП Совхоз «Алексеевский», ООО «Башкирское мороженое», ОАО «Стерлитамакский хлебокомбинат», ОАО «Уфимский хлеб», ОАО «Уфимский мясоконсервный комбинат», ГБУ «БНИЦ по пчеловодству и апитерапии», ООО «Тавакан» и др.

2. Предприятия легкой промышленности (швейные фабрики, производство текстиля, кожи и кожгалантерейных изделий, меховых изделий, обуви, региональные дома моды и т. д.). К ним можно отнести Ишимбайскую фабрику трикотажных изделий, Давлекановскую обувную фабрику, швейную фабрику «Оптри», АО «Искож» и др.

3. Производство народных промыслов (ремесленные мастерские, производство керамической посуды, фарфоровый завод, предприятия по изготовлению елочных игрушек, изделий из стекла и хрусталя, цеха по изготовлению ювелирных изделий и так далее), например, предприятие народных промыслов «Агидель» и др.

4. Предприятия машиностроительного комплекса, который состоит более чем из 70 отраслей (моторостроительные, подшипниковые, приборостроительные, станкостроительные, авиационные, автомобильные заводы и т. д.). К ним относятся ПАО «ОДК-УМПО», КумАПП, АО «УАП “Гидравлика”» и др. [5].

5. Предприятия электронной промышленности (заводы радиоэлектроники, робототехники, радиодеталей, вычислительной техники, часовые, приборостроительные и т. д.), например, ОАО «УППО», АО «ОЗНА-Измерительные системы» и т. п.

6. Предприятия химической промышленности (предприятия по производству бытовой химии и парфюмерно-косметической продукции, предприятия по производству изделий из пластмасс и полимерных материалов и т. д.), например, АО «Башкирская содовая компания» и др.

7. Предприятия медицинской отрасли (фармацевтические фабрики, заводы по производству медицинского оборудования, санатории, профилактории и т. д.). К ним относятся ОАО «Фармстандарт-УфаВИТА», Научно-производственное объединение «Иммунопрепарат» и др.

8. Предприятия транспортной отрасли (вагонное, трамвайно-троллейбусное депо, метрополитен, судостроительные верфи, речные и морские порты и т. д.), например, МКУ «Уфагортранс», ГУП Башавтотранс РБ и др.

9. Сервисные службы (банки, биржи, складские, оптовые и логистические центры, контактные и колл-центры и т. д.), например, Отделение Банка России — Национальный банк по Республике Башкортостан; Музей почты при Башкирском филиале ФГУП «Почта России» и др.

10. Военные ведомства (воинские части, учебные парки, кинологические центры, предприятия оборонной промышленности), например, АНО ДО «Парк “Патриот”» им. Героя РФ М. В. Серафимова»).

Модель взаимодействия участников для развития промышленного туризма

Выстраивание стратегии развития промышленного туризма — сложная, многогранная цель, предполагающая решение множества задач. На уровне субъекта РФ достижение подобной цели невозможно только силами одного регионального органа исполнительной власти (РОИВ). Требуется комплексный междисциплинарный подход и участие различных РОИВ [6]. Поэтому основным фактором успешного выстраивания и реализации стратегии развития промышленного туризма в РБ является формирование модели взаимодействия всех заинтересованных в нем сторон. Промышленные предприятия могут самостоятельно организовывать и проводить экскурсии

на своих объектах. Но тогда развитие промышленного туризма будет происходить точечно, хаотично, бессистемно и не позволит использовать все его ресурсы, возможности для продвижения кадрового и технологического потенциала региона в целом. В качестве основных участников региональной модели промышленного туризма необходимо выделить Министерство предпринимательства и туризма РБ, Министерство промышленности, энергетики и инноваций РБ, Министерство труда и социальной защиты населения РБ, Министерство образования РБ, туроператоров. Модель взаимодействия участников (стейкхолдеров) в процессе развития промышленного туризма в РБ представлена на рисунке 3. При этом значима роль каждого из участников. Центральным звеном в системе развития промышленного туризма должен стать Координационный центр, который взаимодействует со всеми участниками и координирует их работу. Основные его задачи заключаются в следующем: проведение исследований, сбор аналитических данных; составление реестра объектов промышленного туризма; создание и проведение обучающих программ с целью формирования востребованных компетенций у всех заинтересованных участников; инициирование создания необходимых нормативно-правовых актов для данной сферы; формирование мер поддержки; подготовка экскурсоводов; продвижение и популяризация промышленного туризма в регионе и за его пределами; создание маршрутов; консультационная поддержка предприятий и т. д.

Министерство предпринимательства и туризма РБ должно взять на себя создание и продвижение новых турпродуктов, экспертизу экскурсий, маршрутов, а также разработку и проведение мероприятий, всесторонне оказывающих поддержку данному виду туризма.

Роль Министерства промышленности, энергетики и инноваций РБ заключается во взаимодействии с промышленными предприятиями с целью выявления среди них наиболее востребованных объектов промышленного туризма, готовых вступить в реестр «открытых производств»; в создании мер поддержки таких предприятий и их продвижение.

Участие Министерства сельского хозяйства РБ также позволит выстроить работу с агропредприятиями для выявления среди них наиболее значимых объектов промышленного туризма, готовых вступить в реестр «открытых производств»; в создании мер поддержки таких предприятий и их продвижение.

Зоной ответственности Министерства труда и социальной защиты РБ становится постоянный мониторинг рынка труда с целью оценки кадровых потребностей региона, выявления наиболее востребованных профессий в будущем и соотнесения полученных данных с развитием необходимых направлений промышленного туризма.

Задачей Министерства образования РБ становится участие в создании и экспертизе экскурсий, позволяющих выстроить профориентационную работу с обучающимися и практикоориентированный образовательный процесс для школьников, студентов. При этом к разработке экскурсий можно привлекать образовательные организации, а также активных обучающихся.

Роль туроператоров заключается в участии в экспертизе туристических экскурсий, маршрутов, в их формировании, упаковке, продвижении, проведении; в получении обратной связи от туристов о впечатлениях, эмоциях, ожиданиях от посещения тех или иных объектов промтуризма. Таким образом, предложенная автором модель взаимодействия участников (стейкхолдеров) промтуризма позволит выстроить более системную работу по его развитию и продвижению.

Классификация рисков, связанных с формированием и реализацией экскурсионных туров на промышленные объекты

Необходимо понимать, что развитие промышленного туризма связано с различными рисками, такими как организационный, информационный, производственный, экономический, клиентский, экологический и социальный.

Организационный риск связан со сложностью, длительностью оформления и согласования разрешительных документов и пропусков на промышленные объекты. Он также может быть следствием отсутствия единых подходов и стандартов к документам, способных осложнить взаимодействие предприятий и туроператоров.

Информационный риск может быть связан с передачей секретной информации, технологий конкурентам для демонстрации сильных и слабых сторон предприятий.

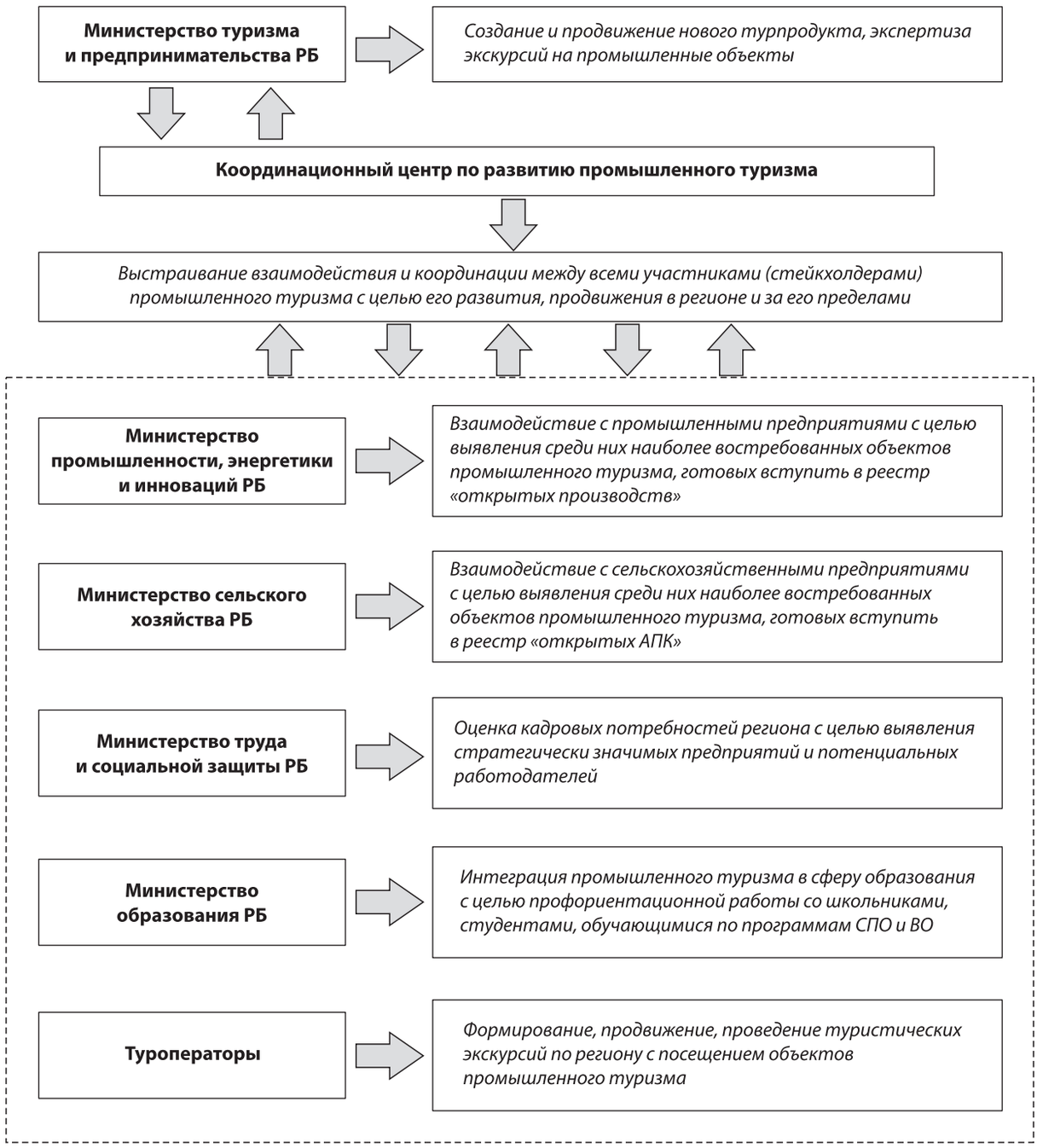

Рис. 3. Модель взаимодействия участников (стейкхолдеров) для развития промышленного туризма в Республике Башкортостан

Fig. 3. The model of interaction of participants (stakeholders) for the development of industrial tourism in the Republic of Bashkortostan

Источник: составлено автором.

Под производственным риском понимают разработку и соблюдение дополнительных повышенных мер безопасности. Это может создавать определенные сложности, неудобства, сбои в работе предприятия и даже привести к снижению производительности. А игнорирование повышенных мер безопасности может быть источником угроз, аварий и инцидентов.

Экономический риск обусловлен дополнительными финансовыми затратами на обустройство зон для посетителей, на организацию и проведение экскурсий, обучение персонала. При этом сложно заранее оценить ожидаемые результаты для предприятия.

Экологический риск связан с возрастанием нагрузки на окружающую среду, например,

Для предприятий — объектов промышленного туризма

– демонстрация технологий, достижений и локальных брендов;
– развитие бренда работодателя, привлечение кадров;
– повышение имиджа предприятия в регионе и за его пределами;
– формирование доверия со стороны потребителей продукции;
– возможность получения дополнительной прибыли;
– формирование партнерских связей и др.

Для экскурсантов

– знакомство с историей, экономическим и промышленным наследием региона, технологиями;
– обмен опытом, изучение и продвижение новых технологий;
– расширение кругозора и общение с единомышленниками;
– формирование партнерских связей;
– знакомство с локальными брендами, товарами и др.

Для рынка туристических услуг

– новые востребованные туристические продукты, способствующие увеличению туристского потока в регион, расширению ассортимента туристских услуг;
– развитие делового, международного, детского и культурно-познавательного туризма;
– развитие тематических туров и туров выходного дня;
– развитие инфраструктуры сервиса и гостеприимства и др.

Для школьников, студентов, обучающихся по программам СПО и вузов

– знакомство с историей, экономическим и промышленным наследием региона, технологиями;
– развитие профессиональной ориентации для школьников;
– формирование у школьников и студентов профессиональных интересов;
– знакомство с образовательными программами и др.

В целом для Республики Башкортостан

– продвижение региона, как на государственном, так и на международном уровне;
– положительный имидж и инвестиционная привлекательность;
– продвижение и формирование региональных брендов;
– демонстрация успешных предприятий;
– развитие экспортного потенциала предприятий региона;
– развитие малого и среднего бизнеса;
– бюджетные поступления от продажи товаров и услуг;
– профориентация для школьников и студентов;
– развитие делового и международного туризма через обмен опытом;
– повышение престижа разных профессий;
– привлечение профессиональных кадров;
– развитие туристской отрасли и др.

Рис. 4. Ожидаемые результаты от развития промышленного туризма для всех участников и заинтересованных сторон
Fig. 4. Expected results from the development of industrial tourism for all participants and stakeholders

Источник: составлено автором.

при увеличении транспортного потока на объекты.

Клиентский риск связан с отсутствием заинтересованности, спроса со стороны посетителей на уже имеющиеся экскурсии.

Социальные риски обусловлены появлением социальной напряженности при

условии, что поток туристов на объекты промышленного туризма будет создавать неудобства местному населению.

Минимизация рисков возможна в первую очередь за счет повышения осведомленности о них у всех участников. Также необходимо разрабатывать и внедрять стандарты безопасности, четко регламентировать условия посещения промышленных объектов, проводить работы с персоналом, местным населением с возможным вовлечением их в данный процесс.

Ожидаемые результаты от развития промышленного туризма

Ожидаемые результаты предложенной автором модели развития промышленного туризма в регионе представлены на рисунке 4.

Выводы

Таким образом, промышленный туризм является одним из факторов, обеспечивающих устойчивость пространственного развития региона, поскольку способен повысить имидж предприятий и престиж рабочих профессий, сформировать доверие со стороны потребителей продукции и партнерские связи, стать одним из элементов профориентационной работы со школьниками, студентами, новым востребованным туристическим продуктом и т. д. Исследование показало, что в структуре экономики РБ доля промышленности составляет 38 %, то есть республика обладает огромным потенциалом по развитию промышленного туризма. Однако в настоящее время он в значительной степени остается нереализованным, так как, по разным источникам, только 13–20 предприятий проводят промышленные экскурсии. Для дальнейшего развития данного направления предложена классификация объектов промышленного туризма, которая позволяет упорядочить имеющиеся предприятия для последующего создания и проведения на них экскурсий. Автором разработана и модель взаимодействия участников промышленного туризма, обеспечивающая комплексный междисциплинарный подход по его развитию в регионе и определяющая роль каждого стейкхолдера. Кроме того, определены и классифицированы риски, с которыми сопряжено формирование и проведение промышленных экскурсий. В заключение представлены ожидаемые результаты от развития промышленного туризма для всех его участников и заинтересованных сторон.

Полученные автором результаты обладают высокой практической значимостью и в дальнейшем могут быть использованы для формирования и реализации стратегии развития промышленного туризма в регионе.

Список источников

1. *Спирина Л. И.* Развитие межтерриториального взаимодействия и сотрудничества в условиях концепции устойчивого развития // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 120–126. https://doi.org/10.17513/fr.43750
2. Пространственное развитие на основе активизации межтерриториального взаимодействия: монография / под общ. ред. Р. Ф. Гатауллина. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2022. 270 с.
3. *Кадыров Р. В., Мударисов Р. Г.* Промышленный туризм как креативный маркетинг // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 8. С. 88–94.
4. *Яшалова Н. Н., Акимова М. А., Рубан Д. А., Бойко С. В., Усова А. В., Мустафаева Э. Р. К.* Перспективы регионального развития промышленного туризма в свете анализа основных экономических показателей российской туриндустрии // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 2. С. 195–213. https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11
5. Сбалансированность каркасов социо-эколого-экономического пространства: монография / под общ. ред. Р. Ф. Гатауллина. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2023. 210 с.
6. *Никулина Ю. Н., Трусов С. В.* Особенности и тенденции развития промышленного туризма: региональные аспекты // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 13. С. 2061–2078. https://doi.org/10.18334/rp.18.13.38108

References

1. Spirina L.I. Development of interterritorial interaction and cooperation in the context of the concept of sustainable development. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research.* 2024;(12):120-126. (In Russ.). https://doi.org/10.17513/fr.43750
2. Gataullin R.F., ed. Spatial development based on the activation of inter-territorial interaction. Ufa: Institute of Social and Economic Research of the Ufa Scientific Center of RAS; 2022. 270 p. (In Russ.).

3. Kadyrov R.V., Mudarisov R.G. Industrial tourism as creative marketing. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law.* 2018;(8):88-94. (In Russ.).
4. Yashalova N.N., Akimova M.A., Ruban D.A., Boiko S.V., Usova A.V., Mustafaeva E.R.K. Prospects for regional development of industrial tourism in view of the analysis of the main economic indicators of Russian tourism industry. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast.* 2017;10(2):195-213. (In Russ.: *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz.* 2017;10(2):195-213. https://doi.org/10.15838/esc.2017.2.50.11
5. Gataullin R.F., ed. Balance of the frameworks of the socio-ecological-economic space. Ufa: Institute of Social and Economic Research of the Ufa Scientific Center of RAS; 2023. 210 p. (In Russ.).
6. Nikulina Yu.N., Trusov S.V. Features and trends in industrial tourism development: Regional aspects. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship.* 2017;18(13):2061-2078. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/rp.18.13.38108

Информация об авторе

Лиана Иршатовна Спирина

кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник[1],
доцент кафедры стратегического управления[2]

[1] Институт социально-экономических исследований — обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук

450054, Уфа, Октября пр., д. 71

[2] Уфимский университет науки и технологий

450076, Уфа, Заки Валиди ул., д. 32

SPIN-код: 3170-5500

Поступила в редакцию 20.06.2025
Прошла рецензирование 03.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Liana I. Spirina

PhD in Economics, senior researcher[1],
Associate Professor at the Department of Strategic Management[2]

[1] Institute for Socio-Economic Research — a separate structural unit of the Ural Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences

71 October Ave., Ufa 450054, Russia

[2] Ufa University of Science and Technology

32 Zaki Validi st., Ufa 450076, Russia

SPIN: 3170-5500

Received 20.06.2025
Revised 03.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.465.2
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881

Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга

Наталия Юрьевна Конина
Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России (МГИМО МИД России), Москва, Россия, nkonina777@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-1186-7596

Аннотация

Цель. Исследовать трансформацию ИТ-аутсорсинга из инструмента снижения издержек в стратегический механизм цифровой адаптации компаний, а также проанализировать его влияние на глобальные цепочки создания стоимости.

Задачи. Выявить ключевые тенденции рынка ИТ-аутсорсинга; оценить роль технологических инноваций (ИИ, облачные решения) в изменении бизнес-моделей; определить факторы, способствующие успешной интеграции аутсорсинга в корпоративные стратегии.

Методология. Методологическая база исследования построена на междисциплинарном синтезе подходов институциональной экономики, стратегического менеджмента, социотехнических теорий и концепции глобальных цепочек создания стоимости. Исходной позицией служит понимание ИТ-аутсорсинга, с одной стороны, как экономического явления, с другой — как институционального и управленческого, формирующего трансграничную архитектуру распределения цифровых ресурсов. Эмпирическая база включает в себя отраслевые обзоры и аналитические исследования, а также годовые отчеты ведущих ИТ-компаний.

Результаты. Выявлено, что в ИТ-аутсорсинге начинают преобладать гибридные мультиоблачные модели с совместным управлением интеллектуальным капиталом. Установлено, что в условиях геоэкономического противостояния происходит трансформация ИТ-аутсорсинга, от глобального офшоринга к френдшорингу и ниэршорингу на фоне усилий компаний по минимизации санкционных и нормативных рисков. Выявлено, что компании-заказчики балансируют между глобальными провайдерами и региональными нишевыми компаниями, формируя распределенные экосистемы в поисках доступа к инновациям, масштабируемости и гибкости ресурсов. Утверждается, что ИТ-аутсорсинг становится все более важным механизмом перераспределения знаний и технологий в условиях многополярной цифровой экономики.

Выводы. ИТ-аутсорсинг эволюционирует в направлении стратегического партнерства, сочетающего технологическую гибкость и управление рисками. Ключевыми факторами успеха служат адаптация к регуляторным требованиям (GDPR, DORA) и интеграция цифровых компетенций.

Ключевые слова: *ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг, глобальные цепочки создания стоимости, цифровая трансформация, транснациональные корпорации (ТНК), офшоринг, френдшоринг, оншоринг, ниэршоринг, цифровой суверенитет, гибридные модели, менеджмент*

Для цитирования: Конина Н. Ю. Эволюция глобального рынка ИТ-аутсорсинга // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 873–881. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881

© Конина Н. Ю., 2025

Evolution of the global IT outsourcing market

Natalia Yu. Konina
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia, nkonina777@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-1186-7596

Abstract

Aim. The work aimed to study the transformation of IT outsourcing from a cost reduction tool into a strategic mechanism for digital adaptation of companies, and to analyze its impact on global value chains.

Objectives. The work seeks to identify key trends in the IT outsourcing market; to assess the role of technological innovations (artificial intelligence, cloud solutions) in changing business models; to determine the factors contributing to successful integration of outsourcing into corporate strategies.

Methods. The study methodology is based on an interdisciplinary synthesis of approaches from institutional economics, strategic management, sociotechnical theories and the concept of global value chains. The starting point is the understanding of IT outsourcing, on the one hand, as an economic phenomenon, and on the other hand, as an institutional and managerial one, forming a cross-border architecture for the distribution of digital resources. The empirical base includes industry reviews and analytical studies, as well as annual reports of leading IT companies.

Results. It was revealed that hybrid multi-cloud models with joint management of intellectual capital are beginning to prevail in IT outsourcing. It was established that in the context of geoeconomic confrontation, IT outsourcing is transforming from global offshoring to friendshoring and nearshoring against the backdrop of companies' efforts to minimize sanctions and regulatory risks. It was revealed that customer companies balance between global providers and regional niche companies, while forming distributed ecosystems in search of access to innovations, scalability, and flexibility of resource. It is argued that IT outsourcing is becoming an increasingly important mechanism for the redistribution of knowledge and technology under conditions of a multipolar digital economy.

Conclusions. IT outsourcing is evolving towards strategic partnerships that combine technological flexibility and risk management. Key success factors include adaptation to regulatory requirements (GDPR, DORA) and the integration of digital competencies.

Keywords: *IT outsourcing, outsourcing, global value chains, digital transformation, transnational corporations (TNCs), offshoring, friendshoring, onshoring, nearshoring, digital sovereignty, hybrid models, management*

For citation: Konina N.Yu. Evolution of the global IT outsourcing market. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):873-881. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-873-881

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным нарастанием цифровизации, усилением зависимости компаний от гибких технологических решений и значительным ростом сложности информационных инфраструктур [1]. В этом контексте ИТ-аутсорсинг утрачивает статус вспомогательной управленческой практики [2] и постепенно трансформируется в один из важных инструментов стратегического менеджмента. Согласно отчету Deloitte Global Outsourcing Survey [3], более 76 % опрошенных компаний рассматривают ИТ-аутсорсинг не как способ снижения издержек, а как инструмент ускоренного внедрения инноваций и масштабируемости цифровых экосистем. ИТ-аутсорсинг стал основой функционирования глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) в вопросах инфраструктурной интеграции, разработки программного обеспечения (ПО), обслуживания и поддержки [4]. Это свидетельствует о качественном изменении природы аутсорсинговых контрактов и механизма их институциональной реализации.

Глобальный рынок ИТ-аутсорсинга переживает не только технологическую перестройку под влиянием миграции облачных сервисов и появления новых цифровых технологий, на него также существенно влияют возросшие геоэкономические и регуляторные риски. Эти сдвиги формируют новую архитектуру глобального рынка ИТ-аутсорсинга, при котором стоимость рабочей силы больше не является определяющим фактором.

Не менее значим тот факт, что в условиях обострившегося дефицита цифровых компетенций, особенно в сегментах кибербезопасности, DevOps (управления жизненным циклом, включая разработку и эксплуатацию ПО), больших данных и искусственного интеллекта (ИИ), аутсорсинг становится устойчивым каналом пополнения интеллектуального капитала. Так, в США насчитывается более 1,2 млн незакрытых вакансий в ИТ-секторе, 58 % компаний вынуждены прибегать к внешним поставщикам для обеспечения непрерывности ключевых цифровых функций [5]. Это порождает новую модель отношений между компаниями и подрядчиками: от транзакционного взаимодействия к совместному управлению знаниями и долгосрочной компетентностной интеграции [6].

Таким образом, в условиях многополярной цифровой экономики и институциональной фрагментации глобального пространства возникает потребность в систематизации эволюции моделей ИТ-аутсорсинга, выявлении ключевых факторов структурной трансформации и теоретического осмысления этого сложного и многомерного феномена.

Глобальный рынок ИТ-аутсорсинга переживает структурный поворот, становится ключевым механизмом перераспределения цифровых компетенций, технологий и архитектур управления в условиях многополярного мира. Для современного глобального рынка ИТ-аутсорсинга характерен переход от транзакционной логики сокращения издержек к институционально обусловленной модели стратегического партнерства, связанной с ГЦСС. Согласно отчету McKinsey [7], более 63 % компаний из списка Global 2000 пересмотрели свои стратегии аутсорсинга под влиянием пандемии COVID-19 и санкций, а 78 % используют гибридные модели с распределенной платформенной архитектурой [8].

Эта трансформация носит не только экономический, но и геоэкономический характер. Политическая турбулентность, санкционные режимы, дефицит квалифицированных специалистов в развитых странах, а также усиление нормативного давления (GDPR, DORA, CCPA) вынуждают компании пересматривать географические приоритеты, уходя от офшоринга к френдшорингу и ниэршорингу[1]. По данным McKinsey Global Institute, среди транснациональных корпораций (ТНК) Европейского союза (ЕС) возросла популярность аутсорсинга у компаний Польши, Чехии, Румынии, среди ТНК США — у компаний Мексики, Колумбии, Коста-Рики. Между 2017 и 2023 гг. доля стран Восточной Европы в экспорте ИТ-услуг ЕС возросла на 46 %, а страны LATAM показали рост на 29 % [9]. Одновременно усиливается нормативная фрагментация. К 2024 г. более 120 юрисдикций имели собственные законы о защите данных и трансграничной обработке информации данных, что заставило 41 % компаний изменить географию поставщиков [10].

Методология

Методологически настоящая статья строится на базе сравнительно-аналитического подхода и междисциплинарного синтеза. Использованы положения институциональной теории, концепции ГЦСС, постиндустриальной экономики, стратегического менеджмента и сетевого анализа. Эмпирическую основу исследования составляют данные международных аналитических агентств Everest Group, IDC, Gartner, отраслевые отчеты ТНК IBM, TCS, Accenture, SAP, Infosys, а также специализированная платформа анализа Statista.

Цель исследования — выявить и систематизировать ключевые тенденции, определяющие трансформацию глобального рынка ИТ-аутсорсинга, а также разработать аналитическую концепцию для интерпретации этих изменений в терминах институциональных, технологических и управленческих моделей. Статья призвана восполнить

[1] *Yellen J. L.* Transcript: US treasury secretary Janet Yellen on the next steps for Russia sanctions and 'friend-shoring' supply chains. Washington: Atlantic Council, Online Event, 2022. URL: https://www.atlanticcouncil.org/news/transcripts/transcript-us-treasury-secretary-janet-yellen-on-the-next-steps-for-russia-sanctions-and-friend-shoring-supply-chains/ (дата обращения: 29.05.2025).

исследовательский пробел, связанный с тем, что в литературе недостаточно проанализирована институциональная и геоэкономическая эволюция аутсорсинга в условиях кадрового дефицита.

Результаты

ИТ-аутсорсинг, как стратегия передачи разработки, поддержки и управления ИТ-инфраструктурой сторонним провайдерам, стал ключевым драйвером глобализации цифровой экономики. За последние 25 лет рынок ИТ-аутсорсинга расширился, трансформируя международное разделение труда и создавая новые конкурентные преимущества для стран и компаний. По данным Statista, индустрия ИТ-аутсорсинга увеличивается со среднегодовым темпом роста, и к 2026 г.[1] ее объем рынка составит 551,956 млрд долл. Ландшафт аутсорсинга информационных технологий переживает значительную трансформацию, вызванную ускорением темпов внедрения цифровых технологий в различных отраслях [11].

Международный ИТ-аутсорсинг усиливает специализацию стран в рамках ГЦСС, снижает издержки, обеспечивает доступ к высококвалифицированным ресурсам и ускоряет цифровую трансформацию компаний. Эволюция теоретических подходов к ИТ-аутсорсингу отражает переход от подходов транзакционной теории к комплексным исследованиям, базирующимся на институциональных взглядах, что обусловлено усложнением технологической среды, цифровой трансформацией и кадровыми асимметриями.

Ранние теоретические основания аутсорсинга заложены в рамках транзакционной теории, в контексте которой основное внимание уделено оптимизации издержек на фоне выбора между внутренним и внешним исполнением функций [7]. В классической интерпретации ИТ-аутсорсинг объясняют через теорию транзакционных издержек: фирма выносит операции, по которым издержки администрирования внутри организации превышают цену контрактования на рынке. Эти идеи оказали влияние на становление классических моделей офшоринга и SLA-ориентированных контрактов 1990-х — начала 2000-х годов [12].

Позднее Прахалад и Хамэл связали аутсорсинг с концепцией «ядра компетенций», полагая, что вынос вспомогательных ИТ-функций высвобождает ресурсы на инвестиции в стратегические способности. Эмпирическую проверку получили модели Ласити и Уилкокса, с учетом которых доказано, что выгоды проявляются лишь при зрелых процедурах управления поставщиком и симметричной информации о рисках [13].

В 2000-х гг. исследовательский фокус сместился к организационным формам координации благодаря вкладу исследователей Ласити, Хиршхайма, Уилкокса и Венкатрамана. Они указали на роль стратегического партнерства, доверия, управления знаниями и гибкости соглашений. С середины 2010-х гг. ввиду цифровой трансформации и развития облачных решений возникла потребность в новых теоретических основаниях. Теория Чесброу об «открытых инновациях» стала фундаментом для платформенной интерпретации аутсорсинга как элемента цифровых экосистем. Дальнейшие исследования акцентировали внимание на API-совместимости, мультиоблачных архитектурах и совместном создании ценности [14]. API-совместимость в ИТ-аутсорсинге — это способность программных интерфейсов (API) внешних подрядчиков или сервисов беспрепятственно интегрироваться с существующей ИТ-инфраструктурой заказчика, обеспечивая обмен данными и функциональность без необходимости значительной доработки кода. API-совместимость выступает в качестве критического фактора для успешного ИТ-аутсорсинга, напрямую определяющего скорость, стоимость и надежность цифровой интеграции.

На рубеже 2020-х гг. в проблематику научных исследований по ИТ-аутсорсингу включены вопросы цифрового суверенитета, френдшоринга и кадрового дефицита как институциональных вызовов [15]. В исследованиях UNCTAD, WEF, OECD речь идет о том, что аутсорсинг становится не только управленческим решением, но и ответом на трансформацию глобального распределения компетенций и ИТ-архитектур.

В настоящее время развитие ИТ-аутсорсинга связано с новыми организационными и цифровыми формами аутсорсинга в усло-

[1] IT outsourcing market size 2024 // Statista. URL: https://www.statista.com/ (дата обращения: 28.05.2025).

виях глобального дефицита компетенций и технологической конкуренции. Стоит учитывать, что ИТ-аутсорсинг — это передача внешнему подрядчику значимых задач по разработке, сопровождению либо эксплуатации информационных систем, оплачиваемая по контракту и сопровождаемая механизмами управления качеством услуг. Сущность этого явления заключается в передаче профессиональной ответственности за разработку, поддержку и эксплуатацию информационных систем внешнему провайдеру на договорных условиях. Выделяют следующие модели ИТ-аутсорсинга по географическому признаку.

1. Onshore-аутсорсинг — оншоринг (внутри страны) — уменьшает языковые и культурные барьеры, но менее выгоден по стоимости.

2. Nearshore-аутсорсинг — ниэршоринг (соседние страны) — предлагает компромисс между ценой и близостью по часовым поясам.

3. Offshore-аутсорсинг — офшоринг (удаленные регионы) — максимизирует экономию (до 85 % экономии на затратах по сравнению с инхаус-решениями), но увеличивает риски коммуникации и безопасности.

4. Friend-shoring — френдшоринг — это модель передачи ИТ-услуг в страны, которых рассматривают как политически и экономически стабильных партнеров, с близкими ценностями, правовыми системами и минимальными геополитическими рисками. Friend-shoring растет на фоне деглобализации. При этом компании-заказчики ищут долгосрочные варианты работы с компаниями «удобных» стран, в которых можно найти баланс между разумной ценой и надежностью.

По масштабу проектов ИТ-аутсорсинг может включать в себя:

- аутстаффинг (предоставление специалистов);
- аутсорсинг процессов (BPO/ITO);
- комплексное управление сервисами (Managed Services);
- проектный аутсорсинг (End-to-End Delivery).

Официальное появление ИТ-аутсорсинга связывают с 1989 г., когда Eastman Kodak передал IBM управление своим дата-центром, переместив 250 сотрудников в структуру IBM. За этой сделкой последовал ряд крупных контрактов, и к концу десятилетия объем рынка аутсорсинга составлял сотни миллионов долларов.

1990–2000 гг. — период бурного роста ввиду распространения персональных компьютеров и локальных сетей. К 1995 г. глобальные расходы на ИТ-услуги превысили 100 млрд долл., а компании IBM, EDS и AT&T стали ключевыми провайдерами [5]. В 90-е гг. XX в. начался массовый офшоринг в Индию; к 1999 г. доля индийских экспортеров ПО превысила 2 % мирового рынка.

В 2000–2010 гг. наблюдается значительный рост офшоринга, при этом Индия и Китай заняли лидирующие позиции. В 2004 г. рынок аутсорсинга в Индии оценивали в 20 млрд долл., ежегодный темп роста составил 30 % в 2000–2004 гг. К 2010 г. более 70 % крупных ТНК использовали офшорные модели для ИТ-подразделений. В 2000-е гг. заключены крупные транснациональные мегаконтракты в сфере ИТ-аутсорсинга, в частности между IBM и банком ABN Amro на 2,5 млрд долл.; между информационной ТНК HP и ТНК потребительского сектора Procter & Gamble на 3 млрд долл. 2010-е гг. ознаменованы моделью «Аутсорсинг 2.0», для которой характерен уход от чистой стоимости и SLA-контрактов к инновационным партнерствам (cloud, DevOps, Agile).

В 2010–2020 гг. произошел сдвиг в направлении сервисных моделей (SaaS) и облачных решений. К 2018 г. 45 % компаний использовали облачные аутсорсинговые сервисы, а к 2020 г. эти цифры возросли до 62 %. В 2020 г. началась постцифровая фаза развития ИТ-аутсорсинга. На первый план вышли модели ниэршоринга, гибридные рабочие места и сервисы на базе генеративного ИИ, акцент сделан на цифровой трансформации, ИИ, IoT и кибербезопасности.

Глобальное распределение аутсорсинговых центров происходило под воздействием технологических, кадровых, инфраструктурных, политических, экономических факторов и продолжает трансформироваться в условиях цифровой и геоэкономической перестройки. Регионально Северная Америка занимает долю 33,8 % рынка, что обусловлено высокой зрелостью рынка и множеством корпоративных структур. Европа находится на втором месте (25 %), далее — Азиатско-Тихоокеанский регион (27 %) [16].

Индия, будучи крупнейшим мировым экспортером ИТ-услуг, заработала 194 млрд долл. в 2023 г. от экспорта цифровых услуг, из которых 133 млрд долл. — это ИТ-аутсорсинг[1]. К тому же в Индии трудятся свыше 5,2 млн ИТ-специалистов. Китай в 2024 г. имел 7 млн разработчиков и более 35 тыс. ИТ-компаний, при выручке 28,7 млрд долл., с прогнозом 41,6 млрд долл. к 2028 г. и ежегодным темпом роста около 10 %. Наряду с Индией и Китаем, к крупнейшим участникам рынка ИТ-аутсорсинга относятся Филиппины, в которых расположены офисы крупнейших компаний Accenture, Concentrix, при этом BPO-сегмент составил 35 млрд долл. в 2023 г.; в этих компаниях трудились около 1,3 млн работников [16]. Важным участником ИТ-аутсорсинга стала Польша, в которой развились такие крупные аутсорсинговые компании, как Asseco, Comarch; объем ИТ-услуг составил 12 млрд долл., в стране насчитывается 200 тыс. ИТ-специалистов [3]. Перспективным центром ИТ-аутсорсинга признан Вьетнам с крупными ИТ-аутсорсинговыми фирмами FPT Software, NashTech. В 2023 г. выручка вьетнамских фирм в сфере ИТ-аутсорсинга составила 4,5 млрд долл., в стране работают 120 тыс. разработчиков [3]. Ирландия — место базирования штаб-квартир крупнейших аутсорсинговых ИТ-компаний Accenture, Workday HQ; объем экспорта ИТ-услуг составляет более 7,5 млрд долл., в стране работают свыше 70 тыс. ИТ-специалистов. Значимым центром ИТ-аутсорсинга считают Великобританию, в которой находятся штаб-квартиры крупных фирм Capgemini UK, Atos. Оборот ИТ-аутсорсинга достигает около 25 млрд долл., в отрасли трудятся 400 тыс. специалистов [8]. Крупнейшим внутренним оншорным рынком ИТ-аутсорсинга выступает США, на территории которых расположены крупнейшие ИТ-компании IBM, DXC Technology. Оншорный внутренний рынок ИТ-аутсорсинга США превышает 210 млрд долл., в стране трудятся 1,2 млн ИТ-специалистов[2].

По оценкам McKinsey, экономия затрат при использовании ИТ-аутсорсинга для крупной ТНК в среднем составляет 31 % от стоимости разработки программного продукта [9]. Мировой рынок ИТ-аутсорсинга характеризуется сложной институциональной архитектурой, в которой среди исполнителей представлены транснациональные цифровые компании-провайдеры, региональные чемпионы и специализированные нишевые компании. Для каждой категории исполнителей характерны собственные бизнес-модели, масштаб и географическая ориентация. Доминирующее положение на рынке занимают крупные глобальные мультисервисные ИТ-аутсорсинговые ТНК, в частности индийские ТНК Tata Consultancy Services (TCS), Infosys, Wipro и HCL Technologies, ирландская ТНК Accenture, французская ТНК Capgemini, американская ТНК IBM. Это крупнейшие транснациональные компании, с выручкой более 10 млрд долл., присутствием более чем в 30 странах, работающие в большинстве отраслей: от финансов до промышленности и телекоммуникаций.

Фирмы стратегически используют ИТ-аутсорсинг для трансформации из простого инструмента сокращения расходов в ключевой конкурентный фактор. Согласно последним исследованиям рабочих мест, 74 % компаний США в настоящее время используют или планируют внедрить гибридную рабочую модель [15].

Ускорение внедрения облачных технологий и виртуализации фундаментально изменяет требования к ИТ-аутсорсингу [17]. Переход от традиционной материальной ИТ-инфраструктуры к более гибким ИТ-услугам без активов заставляет компании искать специализированных партнеров по аутсорсингу, которые могут предоставлять инфраструктуру как услугу (IaaS) корпоративного уровня, комплексное планирование, обеспечение качества и техническое исполнение, минимизируя возникающие риски [8].

Доля рынка ИТ-аутсорсинга по размеру организации отражает доминирование среди заказчиков крупнейших ТНК. Крупные ТНК-заказчики занимали около 62 % доли рынка в 2024 г., что обусловлено их значительными ИТ-бюджетами и сложными технологическими потребностями. ТНК все чаще используют ИТ-аутсорсинг для сокращения затрат на внедрение, минимизации времени ожидания и повышения общей

[1] Indian IT — BPM industry report 2024. New Delhi: NASSCOM, 2024. URL: https://www.ibef.org/industry/indian-it-and-ites-industry-analysis-presentation (дата обращения: 28.05.2025).

[2] Там же.

производительности [10]. Сегмент малых и средних предприятий переживает самый быстрый рост на рынке ИТ-аутсорсинга, с ожидаемым темпом роста около 4 % в 2024–2029 гг.

Международный рынок ИТ-аутсорсинга в отраслевом аспекте отражает преобладание высокотехнологичных секторов, прежде всего финансово-банковского сектора и телекоммуникаций. Сектор банковских, финансовых услуг и страхования продолжает доминировать на рынке ИТ-аутсорсинга, занимая около 28 % доли рынка в 2024 г. Финансовые организации все чаще передают на аутсорсинг третьим лицам свои процессы и услуги, от почтовых рассылок и до обработки платежей [14].

Компании сектора телекоммуникаций очень динамично пользуются услугами ИТ-аутсорсинга. По прогнозам, темп роста составит около 6 % в 2024–2029 гг., что обусловлено растущей сложностью информационно-коммуникационных технологий, повышенными требованиями к безопасности и необходимостью управления передовыми технологиями, такими как облачные вычисления, виртуализация сетевых функций (NFV) и программно-определяемые сети (SDN). Важными заказчиками услуг ИТ-аутсорсинга выступают компании здравоохранения, розничной торговли и электронной коммерции, некоторые фирмы производственных отраслей.

Выводы

ИТ-аутсорсинг прошел путь от первых экспериментальных контрактов конца 80-х гг. XX в. до зрелого высококонкурентного рынка с оборотом свыше 600 млрд USD. Цифровая трансформация, облачные модели и внедрение ИИ делают рынок ИТ-аутсорсинг динамичным, но требуют четкого управления качеством, безопасностью и стратегической гибкостью. ИТ-аутсорсинг трансформировал информационно-коммуникационный сектор мировой экономики, оказав значительное влияние на текущее международное разделение труда и способствуя появлению новых центров исполнения заказов в Индии, КНР, Юго-Восточной Азии и Восточной Европе, а также перераспределению ограниченных квалифицированных трудовых ресурсов. Для удержания конкурентных позиций компании-заказчики активнее переходят к гибридным моделям аутсорсинга, укрепляя гибкость и устойчивость цепочек создания цифровой стоимости. ИТ-аутсорсинг трансформируется из инструмента сокращения затрат в стратегический элемент ГЦСС, требующий новых подходов к управлению и безопасности.

Список источников

1. *Конина Н. Ю.* Аутсорсинг информационных технологий в практике международных высокотехнологичных фирм // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11. С. 1227–1230.
2. *Малаева М. С.* Аутсорсинг информационных технологий: достоинства и недостатки // Экономические исследования. 2022. № 3. С. 17–21.
3. Deloitte Tech Trends 2025. London: Deloitte, 2025. 88 p.
4. *Долженко И. Б.* Управление рисками цепочек создания стоимости ТНК потребительского сектора // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 3-2. С. 34–38. https://doi.org/10.24411/2500-1000-2020-10255
5. Everest Group PEAK Matrix® assessment 2024: IT service providers. Dallas: Everest Group, 2024. 68 p.
6. *Федоров И. В., Сосунова Л. А.* Стратегическое управление и развитие компаний, предоставляющих услуги ИТ-аутсорсинга // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10. С. 733–736. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.131
7. *Буянов Д. А.* ИТ-аутсорсинг и теория транзакционных издержек // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 115–119.
8. Worldwide semiannual services tracker Q4 2024 // IDC. Framingham: International Data Corporation, 2025. 48 p.
9. The state of cloud-driven transformation 2025. New York: McKinsey & Company, 2025. 74 p.
10. Market share analysis: IT outsourcing, worldwide, 2024. Stamford: Gartner Inc., 2025. 56 p.
11. *Арланов И. В.* Перспективы использования ИТ-аутсорсинга как эффективного инструмента оптимизации бизнес-процессов // Вестник университета. 2013. № 19. С. 5–9.

12. *Vandermerwe S., Rada J.* Servitization of business: Adding value by adding services // European Management Journal. 1988. Vol. 6. No. 4. P. 314–324. https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3
13. *Lacity M. C., Khan S. A., Willcocks L. P.* A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice // The Journal of Strategic Information Systems. 2009. Vol. 18. No. 3. P. 130–146. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002
14. *Hossain M. I., Sultana T., Zabeen W., Sarpong A. F.* Transformational outsourcing in IT project management // arXiv. 2024. https://arxiv.org/abs/2405.01544?utm_source=chatgpt.com
15. *Akbari M.* The evolution of outsourcing: Embracing the era of outsourcing 4.0 // The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain. Singapore: Palgrave Macmillan, 2024. P. 169–198. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_8
16. Accenture technology vision 2025. Dublin: Accenture, 2025. 84 p.
17. *Долженко И. Б.* Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. С. 154–158. https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-5-2-154-158

References

1. Konina N.Yu. Outsourcing of information technologies in the practice of international high-tech firms. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship.* 2018;(11):1227-1230. (In Russ.).
2. Malaeva M.S. IT outsourcing: Pros and cons. *Ekonomicheskie issledovaniya.* 2022;(3):17-21. (In Russ.).
3. Deloitte tech trends 2025. London: Deloitte; 2025. 88 p.
4. Dolzhenko I.B. Risk management of global value chains of consumer sector transnational corporations. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences.* 2020;(3-2):34-38. https://doi.org/10.24411/2500-1000-2020-10255
5. Everest Group PEAK Matrix® assessment 2024: IT service providers. Dallas, TX: Everest Group; 2024. 68 p.
6. Fedorov I.V., Sosunova L.A. Strategic management and development of companies providing IT outsourcing services. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship.* 2024;(10):733-736. (In Russ.). https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.131
7. Buyanov D.A. IT-outsourcing and the theory of transaction costs. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics.* 2014;(1):115-119. (In Russ.).
8. Worldwide semiannual services tracker Q4 2024. Framingham: International Data Corporation; 2025. 48 p.
9. The state of cloud-driven transformation 2025. New York, NY: McKinsey & Company; 2025. 74 p.
10. Market share analysis: IT outsourcing, worldwide, 2024. Stamford, CT: Gartner Inc.; 2025. 56 p.
11. Arlanov I.V. Prospects for using IT outsourcing as an effective tool for optimizing business processes. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya).* 2013;(19):5-9. (In Russ.).
12. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal.* 1988;6(4):314-324. https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3
13. Lacity M.C., Khan S.A., Willcocks L.P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems.* 2009;18(3):130-146. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.06.002
14. Hossain M.I., Sultana T., Zabeen W., Sarpong A.F. Transformational outsourcing in IT project management. arXiv. 2024. https://arxiv.org/abs/2405.01544?utm_source=chatgpt.com
15. Akbari M. The evolution of outsourcing: Embracing the era of outsourcing 4.0. In: The road to outsourcing 4.0: Next-generation supply chain. Singapore: Palgrave Macmillan; 2024; 169-98. https://doi.org/10.1007/978-981-97-2708-7_8
16. Accenture technology vision 2025. Dublin: Accenture; 2025. 84 p.
17. Dolzhenko I.B. Impact of digitalization on the leading companies in the global fashion industry. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences.* 2021;(5-2):154-158. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-5-2-154-158

Информация об авторе

Наталия Юрьевна Конина

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности имени И. Н. Герчиковой

Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации

119454, Москва, Вернадского пр., д. 76

Scopus Author ID 57202468228

Поступила в редакцию 30.05.2025
Прошла рецензирование 26.06.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Natalia Yu. Konina

D.Sc. in Economics, Professor, Head of the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I. N. Gerchikova

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russia

Scopus Author ID 57202468228

Received 30.05.2025
Revised 26.06.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 314:159.9
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-882-892

О взаимосвязи между удовлетворенностью жизнью и количеством детей в семье

Александр Ростиславович Калинин[1], Денис Викторович Юстратов[2]✉
[1, 2] *Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия*
[1] *kalinal@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1966-5497*
[2] *denis.yustratov@mail.ru✉, https://orcid.org/0009-0001-6969-3824*

Аннотация

Цель. Оценка влияния количества детей в семье на удовлетворенность жизнью населения России за последнее десятилетие с использованием методов эконометрического анализа.

Задачи. Провести анализ демографической ситуации в России за последнее десятилетие на основании статистических данных; рассмотреть причины изменений и текущие тренды в данной области, составить прогнозы динамики численности населения; изучить ключевые меры социально-экономической и демографической политики государства, а также их влияние на ситуацию с рождаемостью в стране; проанализировать ранние теоретические взгляды и современные исследования, посвященные проблематике экономического развития стран и фертильности, а также работы российских авторов, в которых рассматриваются причины снижения рождаемости в России.

Методология. Для проведения анализа связи между качеством жизни населения и количеством детей в семье были использованы данные РМЭЗ НИУ ВШЭ за период с 2007 по 2023 год, так как именно с этим периодом связано начало активной государственной стимулирующей демографической политики. Для построения моделей использовалась бинарная модель панельного упорядоченного выбора (Ordered probit model).

Результаты. На основании изученной литературы и статистических данных была проанализирована текущая демографическая ситуация в современных российских реалиях. Рассмотрены меры государственной социально-экономической поддержки по стимулированию рождаемости. Определены ключевые факторы, способствующие снижению рождаемости в России. Эконометрический анализ показал наличие взаимосвязи между удовлетворенностью жизнью и количеством детей в семье. Результаты статьи могут быть использованы при проведении новых исследований, касающихся данной тематики, и при формировании государственной демографической политики.

Выводы. В ходе эконометрического анализа панельных данных по федеральным округам использовалась модель упорядоченного выбора. Полученные результаты позволили сделать вывод о том, что наличие хотя бы одного ребенка в большинстве федеральных округов ассоциируется со снижением удовлетворенности жизни населения. Это свидетельствует о непростом положении семей с детьми и необходимости реализации дополнительных мер социально-экономической поддержки для людей, имеющих детей. Рост качества жизни населения ассоциируется с ростом дохода и наличием хорошего здоровья.

Ключевые слова: *качество жизни, удовлетворенность жизнью, демография, фертильность, рождаемость, эконометрический анализ, модель упорядоченного выбора*

Для цитирования: Калинин А. Р., Юстратов Д. В. О взаимосвязи между удовлетворенностью жизнью и количеством детей в семье // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 882–892. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-882-892

© Калинин А. Р., Юстратов Д. В., 2025

The relationship between life satisfaction and the number of children in the family

Alexander R. Kalinin[1], Denis V. Yustratov[2]✉
[1, 2] *Moscow University "Synergy", Moscow, Russia*
[1] *kalinal@yandex.ru, https://orcid.org/0000-0002-1966-5497*
[2] *denis.yustratov@mail.ru✉, https://orcid.org/0009-0001-6969-3824*

Abstract

Aim. The work aimed to assess the impact of the number of children in the family on life satisfaction of the Russian population over the past decade using econometric analysis methods.

Objectives. The work seeks to analyze the demographic situation in Russia over the past decade based on statistical data; review the reasons for changes and current trends in this field, and to make forecasts of population dynamics. It also seeks to study the key measures of socio-economic and demographic policy of the state, as well as their impact on the birth rate situation in the country; to analyze early theoretical views and modern studies focusing the problems of economic development of countries and fertility, as well as the works of Russian authors, which discuss the causes of the birth rate decline in Russia.

Methods. The study used the RLMS-HSE (Russia Longitudinal Monitoring Survey — Higher School of Economics) data for the period from 2007 to 2023 to analyze the relationship between the quality of life of the population and the number of children in the family, since it was with this period that the beginning of an active state stimulating demographic policy was associated. A binary model of panel ordered choice (Ordered probit model) was used to construct the models.

Results. Based on the studied literature and statistical data, the current demographic situation in modern Russian realities was analyzed. Measures of state socio-economic support to stimulate the birth rate were reviewed. The key factors contributing to the birth rate decline in Russia were identified. Econometric analysis revealed a relationship between life satisfaction and the number of children in the family. The article results can be used in new studies on this subject and in the creation of state demographic policy.

Conclusions. The ordered selection model was used in the econometric analysis of panel data for federal districts. The results obtained were used to conclude that having at least one child is associated in most federal districts with a decrease in life satisfaction of the population. This indicates a difficult situation for families with children and the need to implement additional measures of socio-economic support for people with children. An increase in the quality of life of the population is associated with an increase in income and good health.

Keywords: *quality of life, life satisfaction, demography, fertility, birth rate, econometric analysis, ordered choice model*

For citation: Kalinin A.R., Yustratov D.V. The relationship between life satisfaction and the number of children in the family. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):882-892. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-882-892

Введение

Снижение численности населения и качества жизни семей с детьми является острой социально-экономической проблемой, затрагивающей большинство развитых стран, и Россия в данном случае не исключение. Последние несколько лет характеризуются снижением рождаемости в России и естественной убылью населения. По данным Росстата, коэффициент фертильности снижается уже на протяжении последних десяти лет, и по итогу 2024 г. находился на уровне 1,32, хотя в 2015 г. значение данного показателя составило 1,77, что ниже уровня естественного воспроизводства (2,1)[1]. Прогноз, сделанный ООН, также говорит о дальнейшем снижении численности населения России. По данным за 2024 г., Россия является девятой страной

[1] Демография // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 20.04.2025).

по численности населения в мире (146,22 млн чел.)[1], к 2050 г. ожидается ее сокращение до 133,13 млн чел., а к 2100 — до 124,07 млн чел. (уровень 20-й страны в мире)[2].

Правительство Российской Федерации на протяжении длительного времени реализует стимулирующую демографическую политику. Из ее ключевых инструментов можно выделить введение материнского капитала в 2007 г.[3], введение выплат на первого ребенка для малоимущих в 2018 г., выплаты на детей от трех до семи лет с 2020 г., а на детей до 17 лет — с 2023 г., а также введение программы льготной ипотеки для семей с детьми[4]. Немаловажную роль играет реализация нацпроекта «Демография» в период с 2019 по 2024 г., одной из ключевых целей которого являлась полная ликвидация очередей в ясли. Однако ситуация с рождаемостью до сих пор остается сложной. Выявление ключевых факторов, способствующих снижению или повышению рождаемости, является непростой задачей, во многом связанной с региональной спецификой.

Обзор литературы

Вопросы взаимосвязи фертильности и различных социально-экономических факторов стали предметом изучения многих авторов. Начиная с Беккера, экономические модели поведения в области рождаемости опирались на две основные идеи, объясняющие эмпирические закономерности выбора фертильности [1]. Первая из них — это компромисс между количеством и качеством: представление о том, что по мере того, как люди становятся богаче, они больше инвестируют в «качество» своих детей, в частности, предоставляя им более высокий уровень образования. Учитывая, что образование требует значительных вложений, родители решают иметь меньше детей по мере роста доходов. Вторая основная идея была сосредоточена на альтернативной стоимости времени женщин. Согласно выявленной закономерности, дети обходятся дороже, когда заработная плата женщин высока, и многие из них работают, потому что воспитание детей и работа «конкурируют» между собой за время женщины.

Опираясь на эти модели поведения в области фертильности первого поколения, можно объяснить эмпирические закономерности, которые сохранялись во многих странах несколько десятилетий назад. В частности, уровень рождаемости был ниже в странах, в которых уровень жизни выше и много работающих женщин. На основе современных исследований в области экономики, демографии и социологии, в которых рассматривается этот вопрос, можно сделать общий вывод: совместимость карьерных и семейных планов женщин выступает в качестве ключевого фактора, определяющего принятие решения о рождаемости [2].

Основное изменение, связывающее совместимость карьеры и семьи и решения о рождаемости, — это сдвиг в общих стремлениях и жизненных планах женщин. В прошлом большинство женщин рассматривали карьеру и семью как взаимоисключающие варианты — достижение одной из этих целей подразумевало жертву в другой. Сегодня большинство женщин в странах с высоким уровнем дохода стремятся иметь и семью, и полноценную карьеру, охватывающую большую часть их взрослой жизни [3].

Исследование показателей более 140 стран выявило, что рождаемость отрицательно коррелирует с такими факторами, как повышение сроков получения образования, уровень распространения контрацепции и ВВП на душу населения. В регионах с большим числом верующих людей среди населения, наоборот, наблюдалось повышение рождаемости. Большинство факторов, коррелирующих с фертильностью, также

[1] Счетчик населения России // CountryMeters. URL: https://countrymeters.info/ru/Russian_Federation (дата обращения: 20.04.2025).

[2] Department of Economic and Social Affairs Population Division // United Nations. URL: https://population.un.org/wpp/downloads?folder=Standard%20Projections&group=Most%20used (дата обращения: 20.04.2025).

[3] О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей: федер. закон от 29 декабря 2006 г. № 256-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/ (дата обращения: 29.04.2025).

[4] О ежемесячных выплатах семьям, имеющим детей: федер. закон от 28 декабря 2017 г. № 483-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286470/ (дата обращения: 29.04.2025).

связаны друг с другом. В частности, образование положительно коррелирует с ВВП на душу населения, но отрицательно — с религиозностью, которая также отрицательно связана с контрацепцией и ВВП на душу населения [4]. Исследования показывают, что за последнее десятилетие уровень стресса родителей во многом зависит от экономической ситуации в стране проживания, социального положения, мер государственной поддержки и социальных программ для семей с детьми [5].

Отечественные авторы среди ключевых причин нынешней демографической ситуации выделяют низкую рождаемость, высокую смертность среди пожилого и мужского населения, а также относительно низкую продолжительность жизни как одну из составляющих качественной жизни [6]. Немаловажным фактором, влияющим на демографическую ситуацию в стране, является экономическая ситуация. В последние десять лет экономика России прошла сразу через череду кризисов (санкционный кризис 2014 г., коронавирусный кризис 2020 г. и санкционный кризис 2022 г.), что способствовало откладыванию возраста рождения первого ребенка в связи с экономической нестабильностью [7]. Введением социальных пособий и льготной ипотеки для людей с детьми государство пыталось смягчить влияние данных событий, однако не смогло переломить негативную тенденцию [8].

Социально-культурные изменения, во многом вызванные трансформацией социально-экономических отношений в последние десятилетия, также способствуют снижению рождаемости. В России, как и в большей части развитых стран, большинство семей ограничиваются рождением одного-двух детей, некоторые отказываются от рождения детей по тем или иным причинам. Кроме того, Россия является одним из лидеров в мире по числу разводов, что говорит о высокой нестабильности в семьях и, как следствие, меньшей вероятности рождения детей в подобных семьях [10]. Исследования показывают, что текущая ситуация в стране, то есть качество жизни граждан, напрямую влияет на решение о рождении детей. Изменения половозрастной структуры и старение населения в развитых странах, в том числе в России, создают большую демографическую нагрузку, способствующую снижению темпов экономического роста [9].

Материалы и методы

Рассмотрим ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью в России. Для проведения исследования использованы данные «Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ» (далее — РМЭЗ НИУ ВШЭ) за период с 2007 по 2023 г. Выбор данного периода обусловлен началом введения материнского капитала, то есть активной стимулирующей политики со стороны государства, что позволит придать большую однородность данным и увидеть эффект от внедрения данной политики[1]. Кроме того, авторами использованы данные индивидуальных опросов. В связи с вариативностью части вопросов в опросниках в исследовании использовались лишь те вопросы, которые присутствовали на протяжении всего рассматриваемого периода.

Данные предварительно обработаны для придания распределению вида, более близкого к нормальному, что необходимо для качественного эконометрического исследования; переменная, характеризующая доход индивида, была приведена к единому уровню цен 2007 г. по данным Росстата, а затем прологарифмирована. Индивиды с доходом более 1 млн руб. в месяц были исключены из исследования, так как достоверность подобных наблюдений можно считать низкой в сравнении с основной частью выборки. Минимальный возраст респондентов — 18 лет, так как несовершеннолетние редко имеют детей, их включение в выборку может исказить результаты исследования.

Респонденты распределены по территориальному признаку, то есть по федеральным округам (ФО), для учета межрегиональных особенностей. Переменные, использованные в исследовании, а также их описательные статистики представлены в таблице 1. Более подробная информация о переменных представлена в таблице 2.

В ходе эконометрического моделирования использовалась бинарная модель панельного упорядоченного выбора (Ordered probit model). Использование данной модели

[1] Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ // RLMS-HSE. URL: https://www.hse.ru/rlms/ (дата обращения: 29.04.2025).

Таблица 1

Описательная статистика выборки

Table 1. Descriptive statistics of the sample

Переменная	Кол-во наблюдений	Среднее	Степень отклонения	Минимум	Максимум
city	210 904	0,6999	0,4582	0	1
second_edu	210 904	0,5781	0,4938	0	1
higher_edu	210 904	0,2713	0,4446	0	1
partner	210 904	0,6381	0,4805	0	1
age	210 904	46,38	17,56	18	103
sex	210 904	0,4125	0,4915	0	1
job_have	210 904	0,5917	0,4915	0	1
income	210 904	10 701,52	12 115,46	0	940 383,7
kid_1	210 904	0,2078	0,4057	0	1
kid_2	210 904	0,104	0,3053	0	1
kid_+3	210 904	0,0241	0,1534	0	1
health	210 904	0,3622	0,4806	0	1
chronic	210 904	0,5927	0,4913	0	1
Зависимая:					
sat	210 904	2,252	0,8322	1	3

Источник: Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ // RLMS-HSE. URL: https://www.hse.ru/rlms/ (дата обращения: 29.04.2025).

позволит оценить связь между удовлетворенностью жизнью и количеством детей у индивида. Зависимая переменная сформирована на основании вопроса об удовлетворенности жизнью в настоящий момент.

В целях удобства моделирования индивиды, ответившие, что они «полностью удовлетворены» или «скорее удовлетворены», объединены в категорию «удовлетворенных» жизнью; подобное объединение также было проведено в отношении респондентов, заявивших о «полном неудовлетворении» и о «скорее неудовлетворенности», в группу «неудовлетворенных». Опрашиваемые, выбравшие нейтральный ответ, были выделены в отдельную среднюю категорию как «нейтральные».

Переменная, характеризующая количество несовершеннолетних детей в семье на момент опроса, разделена на три переменные: «kid_1» — имеющие одного несовершеннолетнего ребенка, «kid_2» — имеющие двух несовершеннолетних детей и «kid_+3» — имеющие трех и более несовершеннолетних детей. Отдельные переменные на индивидов, имеющих четырех и более детей, не были включены в исследование, так как доля людей, не имеющих несовершеннолетних детей и имеющих одного-двух детей, составляет более 95 % от всей выборки, и дальнейшее деление переменных могло негативно сказаться на результатах исследования.

Для проведения анализа использовалась панельная структура данных. Эконометрические тесты показали превосходство модели со случайными эффектами (RE), которая использовалась для дальнейшего моделирования. Для построения моделей применена аналитическая программа Stata 14.

Результаты и обсуждение

Полученные оценки предельных эффектов по ФО представлены в таблицах 3–5. В скобках показана величина стандартной ошибки; *** — коэффициент значим на 1 % уровне значимости, ** — коэффициент значим на 5 % уровне значимости, * — коэффициент значим на 10 % уровне значимости.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы. Оценки показали, что в большинстве федеральных округов люди, имеющие детей, скорее, будут неудовлетворенными жизнью или оценивающими свое текущее положение как нейтральное. Практически во всех ФО, кроме Сибирского и Дальневосточного, где данные переменные оказались незначимыми, наличие одного ребенка ассоциируется с повышением вероятности неудовлетворенности жизнью или нейтрального состояния.

Таблица 2

Формирование переменных исследования

Table 2. Formation of study variables

Переменная	Описание
city	Местность проживания респондента: 1 — город или областной центр; 0 — поселок городского типа или сельская местность
second_edu	Наличие среднего или среднего профессионального образования: 1 — есть; 0 — нет или есть высшее образование
higher_edu	Наличие высшего образования: 1 — есть; 0 — нет или есть среднее
partner	Наличие партнера: 1 — есть; 0 — нет
age	Возраст опрашиваемого
sex	Пол опрашиваемого 1 — мужчина; 0 — женщина
job_have	Наличие работы 1 — работающий; 0 — безработный
income	Величина всех месячных денежных поступлений респондента
kid_1	Наличие одного несовершеннолетнего ребенка: 1 — есть; 0 — нет или есть больше детей
kid_2	Наличие двух несовершеннолетних детей: 1 — есть; 0 — нет или есть меньше детей
kid_+3	Наличие трех и более несовершеннолетних детей: 1 — если есть; 0 — если нет или есть меньше детей
health	Самооценка здоровья опрашиваемого: 1 — «хорошее» или «очень хорошее»; 0 — хуже по сравнению с вышеперечисленными категориями
chronic	Наличие у опрашиваемого хронических заболеваний: 1 — имеет одно или больше заболеваний из опросника РМЭЗ НИУ ВШЭ; 0 — не имеет хронических заболеваний
Зависимая переменная	
sat	Самооценка удовлетворенностью жизни опрашиваемого: 1 — «неудовлетворены» или «скорее неудовлетворены»; 2 — нейтральная оценка; 3 — «удовлетворены» или «скорее удовлетворены»

Источник: составлено авторами.

Наличие же ребенка, наоборот, ведет к снижению вероятности того, что индивид будет удовлетворен своей жизнью. Особенно ярко это видно на примере Центрального и Северо-Кавказского федеральных округов, в которых у жителей с любым количеством детей снижается вероятность удовлетворенности жизнью и повышается вероятность неудовлетворенности. Однако в Северо-Западном и Уральском федеральных округах наличие трех и более детей в семье ассоциируется с повышением вероятности удовлетворенности жизнью, что может быть следствием того, что жители данных ФО более ответственно подходят к рождению детей.

Таблица 3

Оценки предельных эффектов, показывающие вероятность «неудовлетворенности»

Table 3. Estimates of marginal effects showing the probability of "dissatisfaction"

Переменные	Центральный ФО	Приволжский ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
city	0,01809***	0,0603***	–0,0341***	0,0744***	0,0399***	–0,1003***	–0,0055	0,0109
	(0,0062)	(0,0081)	(0,001)	(0,0093)	(0,0099)	(0,0121)	(0,009)	(0,0152)
second	–0,0188***	–0,0171***	–0,0069	–0,0126	0,0144	–0,0034	–0,0103	–0,0377**
	(0,00539)	(0,0061)	(0,0092)	(0,0092)	(0,0093)	(0,0119)	(0,0081)	(0,0152)
higher	–0,0491***	–0,0563***	–0,064***	–0,0564***	0,0075	–0,076***	–0,074***	–0,1094***
	(0,0066)	(0,0078)	(0,0117)	(0,0118)	(0,0124)	(0,0158)	(0,0105)	(0,0196)
partner	–0,0825***	–0,0909***	–0,0611***	–0,1165***	–0,0899***	–0,0848***	–0,1105	–0,069***
	(0,0042)	(0,0051)	(0,0072)	(0,0082)	(0,0086)	(0,0099)	(0,0066)	(0,0136)
age	0,016***	0,0124***	0,0094***	0,0133***	0,0059***	0,0182***	0,0176***	0,0137***
	(0,0006)	(0,0008)	(0,0012)	(0,0012)	(0,0012)	(0,0015)	(0,001)	(0,002)
sex	0,008*	0,0191***	0,0081	0,023**	0,0177**	0,0212*	0,0151*	0,0227
	(0,005)	(0,0059)	(0,0088)	(0,0095)	(0,0084)	(0,0117)	(0,0079)	(0,0147)
job_have	–0,0883***	–0,0603***	–0,0928***	–0,0714***	–0,0123*	–0,0592***	–0,0616***	–0,0947***
	(0,0041)	(0,005)	(0,0076)	(0,0071)	(0,0071)	(0,0099)	(0,0062)	(0,0126)
log_income	–0,0063***	–0,0169***	–0,0116***	–0,0133***	–0,016***	–0,0275***	–0,0226***	–0,0113**
	(0,001)	(0,0014)	(0,0022)	(0,0018)	(0,0018)	(0,0035)	(0,0022)	(0,0033)
kid_1	0,0214***	0,0283***	0,033***	0,0336***	0,0502***	0,0132	0,0219***	0,0183
	(0,0047)	(0,0053)	(0,008)	(0,008)	(0,0093)	(0,0107)	(0,0072)	(0,0148)
kid_2	0,0181***	0,0058	0,0191*	0,0239**	0,084***	–0,0021	–0,0014	0,027
	(0,0066)	(0,0069)	(0,0109)	(0,0107)	(0,0112)	(0,014)	(0,0096)	(0,0195)
kid_3	0,0276**	0,0024	–0,0645***	–0,0023	0,0412***	–0,0432*	–0,01	0,1147***
	(0,012)	(0,0137)	(0,0214)	(0,0205)	(0,0159)	(0,0259)	(0,0177)	(0,0357)
health	–0,0844***	–0,0894***	–0,0859***	–0,1013***	–0,0773***	–0,0863***	–0,862***	–0,1216***
	(0,0036)	(0,0041)	(0,0063)	(0,0065)	(0,007)	(0,0083)	(0,0056)	(0,0108)
chronic	0,0179***	0,0003	0,0142**	0,0171***	0,0614***	0,0136*	0,0055	-0,0121
	(0,0035)	(0,0041)	(0,0063)	(0,0063)	(0,0069)	(0,0083)	(0,0056)	(0,0114)
Количество наблюдений	57 935	46 421	19 886	22 455	12 355	13 997	28 955	8 900

Источник: составлено авторами.

Наличие партнера во всех моделях показывает повышение вероятности удовлетворенности жизнью, что может говорить о том, что качество жизни снижается не от семейной жизни как таковой, а от сложностей, связанных с воспитанием и обеспечением всем необходимым своих детей.

С нашей точки зрения, интерес представляет результат, полученный в отношении переменной «sex», характеризующей пол опрашиваемого: все модели, где данная переменная оказалась значима, показали, что мужчины в меньшей степени, чем женская часть населения, удовлетворены жизнью. Подобный результат может быть следствием более тяжелой жизни мужчин нашей страны и в итоге их более низкой продолжительностью жизни в сравнении с женщинами.

Жизнь в городской местности, в большей части европейской территории России, способствует снижению вероятности удовлетворенности или нейтральной оценке. Данный результат может быть следствием стрессов, вызванных темпом жизни крупных городов, а также высокой стоимостью жизни в них. Однако в Северо-Западном ФО наблю-

Таблица 4

Оценки предельных эффектов, показывающие вероятность «нейтрального» состояния

Table 4. Estimates of marginal effects showing the probability of a "neutral" state

Переменные	Центральный ФО	Приволжский ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
city	0,00635***	0,0185***	–0,0095***	0,0113***	0,0211***	–0,0132***	–0,001	0,0008
	(0,0022)	(0,0025)	(0,0027)	(0,0017)	(0,0051)	(0,0018)	(0,0017)	(0,0011)
second	–0,006284***	–0,0052***	–0,0019	–0,0019	0,0076	–0,0004	–0,002	–0,0027**
	(0,00189)	(0,0019)	(0,0025)	(0,0014)	(0,0049)	(0,0015)	(0,0016)	(0,0012)
higher	–0,0172***	–0,0173***	–0,0179***	–0,0086***	0,0039	–0,01***	–0,0143***	–0,008***
	(0,0023)	(0,0024)	(0,0334)	(0,0019)	(0,0065)	(0,0222)	(0,0021)	(0,002)
partner	–0,0289***	–0,0281***	–0,0171***	–0,0177***	–0,0475***	–0,0112***	–0,0214***	–0,005***
	(0,0015)	(0,0017)	(0,0021)	(0,0018)	(0,0045)	(0,0016)	(0,0015)	(0,0013)
age	0,0056***	0,0038***	0,0026***	0,002***	0,0031***	0,0024***	0,0034***	0,001***
	(0,0002)	(0,0002)	(0,003)	(0,0002)	(0,0006)	(0,0002)	(0,0002)	(0,0022)
sex	0,002*	0,0058***	0,0035	0,0035**	0,009**	0,0027*	0,0028*	0,0016
	(0,0017)	(0,0018)	(0,0024)	(0,0014)	(0,0044)	(0,0015)	(0,0015)	(0,0011)
job_have	–0,0309***	–0,0185***	–0,026***	–0,0109***	–0,0065*	–0,0078***	–0,0119***	–0,0069***
	(0,0015)	(0,0016)	(0,0023)	(0,0013)	(0,0037)	(0,0014)	(0,0013)	(0,0016)
log_income	–0,0022***	–0,0052***	–0,0032***	–0,002***	–0,0084***	–0,0036***	–0,0043***	–0,0008***
	(0,0003)	(0,0004)	(0,0006)	(0,0003)	(0,0009)	(0,0055)	(0,0004)	(0,0002)
kid_1	0,0075***	0,0087***	0,0092***	0,0051***	0,0265***	0,0017	0,0042***	0,0013
	(0,0016)	(0,0016)	(0,0022)	(0,0012)	(0,0049)	(0,0014)	(0,0014)	(0,0011)
kid_2	0,0063***	0,0018	0,0053*	0,0036**	0,044***	–0,0028	–0,0002	0,0019
	(0,0023)	(0,0021)	(0,003)	(0,0016)	(0,0059)	(0,0018)	(0,0018)	(0,0014)
kid_3	0,0097**	0,0007	–0,018***	–0,0003	0,0217***	–0,0057*	–0,0019	0,0084***
	(0,0042)	(0,0042)	(0,006)	(0,0031)	(0,0084)	(0,0034)	(0,0034)	(0,003)
health	–0,0296***	–0,0275***	–0,024***	–0,0154***	–0,0408***	–0,0114***	–0,0167***	–0,0089***
	(0,0013)	(0,0013)	(0,0019)	(0,0014)	(0,0038)	(0,0014)	(0,0012)	(0,0018)
chronic	0,0063***	0,0001	0,004**	0,0026***	0,0324***	0,0017*	0,001	–0,0009
	(0,0012)	(0,0012)	(0,0018)	(0,0009)	(0,0036)	(0,0011)	(0,0011)	(0,0008)
Количество наблюдений	57 935	46 421	19 886	22 455	12 355	13 997	28 955	8 900

Источник: составлено авторами.

дается обратная ситуация: жизнь в городе ассоциируется с увеличением вероятности удовлетворенности жизнью. Аналогичный результат был получен в Уральском федеральном округе, что может быть следствием больших перспектив для жителей городов в данном ФО, чем для жителей сельской местности.

Рост дохода во всех ФО показывает увеличение вероятности удовлетворенности жизнью, что говорит о том, что финансовое положение является одним из ключевых факторов при определении россиянами своего благосостояния за последние годы. Фактор здоровья также значим. Люди, оценивающие свое здоровье как хорошее, скорее, будут удовлетворены жизнью, чем те, кто оценивает его как плохое. Обратная ситуация наблюдается и в отношении людей с хроническими заболеваниями.

Выводы

Полученные оценки показали, что, несмотря на активные меры государственной поддержки в последние десятилетия,

Таблица 5

Оценки предельных эффектов, показывающие вероятность «удовлетворенности»

Table 5. Estimates of marginal effects showing the probability of "satisfaction"

Переменные	Центральный ФО	Приволжский ФО	Северо-Западный ФО	Южный ФО	Северо-Кавказский ФО	Уральский ФО	Сибирский ФО	Дальневосточный ФО
city	–0,0244***	–0,0789***	0,0436***	–0,0858***	–0,061***	0,0136***	0,0066	–0,0117
	(0,0084)	(0,0106)	(0,0125)	(0,0108)	(0,015)	(0,0136)	(0,0108)	(0,0164)
second	0,0109***	0,0224***	0,088	0,0146	–0,022	0,0038	0,0124	0,0404**
	(0,0073)	(0,008)	(0,0111)	(0,0106)	(0,0141)	(0,0134)	(0,0097)	(0,0164)
higher	0,0663***	0,0736***	0,0819***	0,065***	–0,0114	0,0861***	0,0884***	0,1174***
	(0,0089)	(0,0102)	(0,015)	(0,0136)	(0,0189)	(0,0178)	(0,0125)	(0,021)
partner	0,1114***	0,119***	0,0783***	0,1342***	0,1374***	0,096***	0,123***	0,074***
	(0,0056)	(0,0067)	(0,0092)	(0,0094)	(0,0129)	(0,0113)	(0,0079)	(0,0146)
age	–0,0217***	–0,01628***	–0,0121***	–0,0154***	–0,009***	–0,0206***	–0,021***	–0,0147
	(0,0086)	(0,001)	(0,0015)	(0,0014)	(0,0018)	(0,0017)	(0,0012)	(0,0021)
sex	–0,011*	–0,0249***	–0,001	–0,027**	–0,0267**	–0,024*	–0,018*	–0,0244
	(0,0068)	(0,0078)	(0,0113)	(0,011)	(0,0129)	(0,0132)	(0,0094)	(0,0158)
job_have	0,1193***	0,0788***	0,1188***	0,00823***	0,0188*	0,067	0,0736***	0,1017***
	(0,0055)	(0,0065)	(0,097)	(0,0082)	(0,0108)	(0,0112)	(0,0074)	(0,0136)
log_income	0,0086***	0,0221***	0,0149***	0,0153***	0,0244***	0,0311***	0,027***	0,0121***
	(0,014)	(0,0018)	(0,0028)	(0,0021)	(0,0027)	(0,0039)	(0,0026)	(0,0036)
kid_1	–0,0289***	–0,037***	–0,0423***	–0,0387***	–0,0767***	–0,0149	–0,0261***	–0,0197
	(0,0063)	(0,0069)	(0,0102)	(0,0092)	(0,0141)	(0,0121)	(0,0086)	(0,0158)
kid_2	–0,0245***	–0,0076	–0,0245*	–0,0275**	–0,1284***	0,0024	0,0017	–0,029
	(0,0088)	(0,0091)	(0,014)	(0,0123)	(0,0169)	(0,0159)	(0,0115)	(0,0209)
kid_3	–0,0373**	–0,0031	0,0826***	0,0026	–0,063***	0,049*	0,012	–0,1232***
	(0,0162)	(0,0179)	(0,0273)	(0,0237)	(0,0243)	(0,0293)	(0,0212)	(0,0383)
health	0,114***	0,117***	0,11***	0,1168***	0,1182***	0,0977***	0,103***	0,1305***
	(0,0048)	(0,0053)	(0,0079)	(0,0074)	(0,0106)	(0,0093)	(0,0067)	(0,0115)
chronic	–0,0242***	–0,0004	–0,0182**	–0,0197***	–0,0939***	–0,0154*	–0,0066	0,013
	(0,0047)	(0,0053)	(0,0082)	(0,0073)	(0,0103)	(0,0094)	(0,0068)	(0,0122)
Количество наблюдений	57 935	46 421	19 886	22 455	12 355	13 997	28 955	8 900

Источник: составлено авторами.

наличие детей для россиян может приводить к падению их качества жизни и способствовать снижению уровня удовлетворенностью ею. Данный результат может объяснять снижение рождаемости в России в последние годы: не все россияне готовы смириться со снижением качества своей жизни в случае, если они решат завести детей. Поэтому часть населения откладывает рождение детей на более поздние этапы жизни, не решается заводить больше детей, чтобы качество жизни не упало еще сильнее, а некоторые отказываются от этого.

Следовательно, текущая государственная социально-экономическая политика в области социальной поддержки семей с детьми и стимулирования рождаемости требует дальнейшей модернизации и внедрения дополнительных мер поддержки, которые позволят сгладить негативный эффект от издержек, связанных с воспитанием детей. Особое внимание стоит обратить на уровень доходов семей с детьми как один из ключевых факторов, влияющих на оценку благосостояния россиян. Полученные результаты могут быть использованы при формировании государственной социально-экономической политики.

Список источников

1. *Götmark F., Andersson M.* Human fertility in relation to education, economy, religion, contraception, and family planning programs // BMC Public Health. 2020. Vol. 20. No. 1. Article No. 265. https://doi.org/10.1186/s12889-020-8331-7
2. *Doepke M., Hannusch A., Kindermann F., Tertilt M.* The economics of fertility: A new era // NBER Working Paper. 2022. No. 29948. https://doi.org/10.3386/w29948
3. *Gietel-Basten S., Rotkirch A., Sobotka T.* Changing the perspective on low birth rates: Why simplistic solutions won't work // BMJ. 2022. Vol. 379. Article No. e072670. https://doi.org/10.1136/bmj-2022-072670
4. *Kiesswetter M., Marsoner H., Luehwink A., Fistarol M., Mahlknecht A., Duschek S.* Impairments in life satisfaction in infertility: Associations with perceived stress, affectivity, partnership quality, social support and the desire to have a child // Behavioral Medicine. 2020. Vol. 46. No. 2. P. 130–141. https://doi.org/10.1080/08964289.2018.1564897
5. *Nomaguchi K., Milkie M. A.* Parenthood and well-being: A decade in review // Journal of Marriage and Family. 2020. Vol. 82. No. 1. P. 198–223. https://doi.org/10.1111/jomf.12646
6. *Браткова В. В., Кочесоков А. К., Кочесокова М. К.* Анализ демографической ситуации в современной России // Вестник экспертного совета. 2021. № 1. С. 76–81.
7. *Вакуленко Е. С., Макарова М. Р., Горский Д. И.* Репродуктивные намерения и динамика рождаемости населения разных стран в период пандемии COVID-19: аналитический обзор исследований // Демографическое обозрение. 2022. Т. 9. № 4. С. 138–159. https://doi.org/10.17323/demreview.v9i4.16747
8. *Гуриева Л. К., Джиоев А. В.* Экономика и демография региона: взаимозависимость проблем и возможности их решения // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 12. С. 3447–3464. https://doi.org/10.18334/epp.12.12.116895
9. *Белова Л. А., Растегаев К. Н.* Угрозы демографической безопасности России и направления их нейтрализации // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42. С. 45–52.
10. *Левченко В. В., Баяндина Я. О.* Отношение к добровольной бездетности в современном российском обществе // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 131–141. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.10

References

1. Götmark F., Andersson M. Human fertility in relation to education, economy, religion, contraception, and family planning programs. *BMC Public Health*. 2020;20(1):265. https://doi.org/10.1186/s12889-020-8331-7
2. Doepke M., Hannusch A., Kindermann F., Tertilt M. The economics of fertility: A new era. NBER Working Paper. 2022;(29948). https://doi.org/10.3386/w29948
3. Gietel-Basten S., Rotkirch A., Sobotka T. Changing the perspective on low birth rates: Why simplistic solutions won't work. *BMJ*. 2022;379:e072670 https://doi.org/10.1136/bmj-2022-072670
4. Kiesswetter M., Marsoner H., Luehwink A., Fistarol M., Mahlknecht A., Duschek S. Impairments in life satisfaction in infertility: Associations with perceived stress, affectivity, partnership quality, social support and the desire to have a child. *Behavioral Medicine*. 2020;46(2):130-141. https://doi.org/10.1080/08964289.2018.1564897
5. Nomaguchi K., Milkie M.A. Parenthood and well-being: A decade in review. *Journal of Marriage and Family*. 2020;82(1):198-223. https://doi.org/10.1111/jomf.12646
6. Bratkova V., Kochesokov A., Kochesokova M. Analysis of the demographic situation in modern Russia. *Vestnik ekspertnogo soveta*. 2021;(1):76-81. (In Russ.).
7. Vakulenko E., Makarova M., Gorskiy D. Reproductive intentions and fertility trends in different countries during the COVID-19 pandemic: An analytical review of studies. *Demograficheskoe obozrenie = Demographic Review*. 2022;9(4):138-159. (In Russ.). https://doi.org/10.17323/demreview.v9i4.16747
8. Gurieva L.K., Dzhioev A.V. The region's economy and demography: Interdependence of problems and opportunities for solutions. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(12):3447-3464. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/epp.12.12.116895
9. Belova L.A., Rastegaev K.N. Threats to Russia's demographic security and ways to neutralize them. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies*. 2022;(42):45-52. (In Russ.).
10. Levchenko V.V., Bayandina Ya.O. Attitude to voluntary childlessness in modern Russian society. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2023;(1):131-141. (In Russ.). https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.10

Информация об авторах

Александр Ростиславович Калинин

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов

Московский университет «Синергия»

129090, Москва, Мещанская ул., д. 9/14, стр. 1

SPIN-код: 5900-7779

Scopus Author ID: 7202840009

Денис Викторович Юстратов

аспирант

Московский университет «Синергия»

129090, Москва, Мещанская ул., д. 9/14, стр. 1

SPIN-код: 9864-1880

Researcher ID: LXW-3922-2024

Поступила в редакцию 16.06.2025
Прошла рецензирование 02.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the authors

Alexander R. Kalinin

D.Sc. in Economics, Professor, Professor at the Department of Valuation Activity and Corporate Finance

Moscow University “Synergy”

9/14 Meschanskaya st., bldg. 1, Moscow 129090, Russia

SPIN: 5900-7779

Scopus Author ID: 7202840009

Denis V. Yustratov

postgraduate student

Moscow University “Synergy”

9/14 Meschanskaya st., bldg. 1, Moscow 129090, Russia

SPIN: 9864-1880

Researcher ID: LXW-3922-2024

Received 16.06.2025
Revised 02.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 519.8
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-893-902

Прогнозирование бизнес-процессов как инструмент принятия решений в рамках проактивного подхода к управлению

Владимир Владимирович Гордеев[1], Виктор Иванович Абрамов[2]✉
[1, 2] *Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва, Россия*
[1] *mr.alexst@gmail.com*
[2] *VIAbramov@mephi.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-9471-9408*

Аннотация

Цель. Обоснование и разработка комплексного подхода к использованию прогнозирования бизнес-процессов как ключевого инструмента для принятия решений в логике «из будущего», с особым акцентом на интеграции технологии цифровых двойников и применении методов нелинейного анализа чувствительности.

Задачи. Выявить синергетический эффект от интеграции прогнозирования и технологии цифровых двойников на основе представленного механизма улучшения ими качества и глубины прогнозов; обосновать применение нелинейного анализа чувствительности для оценки устойчивости прогнозных моделей и надежности управленческих решений; предложить методологические рекомендации по интеграции прогнозирования, цифровых двойников и нелинейного анализа чувствительности в единый процесс принятия управленческих решений; оценить потенциальные выгоды, а также определить ключевые вызовы и риски, связанные с внедрением такого комплексного подхода в практику управления.

Методология. Для решения поставленной задачи в рамках исследования применены методы теоретического анализа, системного анализа и анализа данных.

Результаты. Сформулированы и раскрыты концепции проактивного управления и прогнозирования бизнес-процессов, аргументирован комплексный подход к их применению, основанный прежде всего на использовании цифровых двойников. Раскрыта концепция принятия решений из будущего как стратегическая парадигма, при которой организации не просто прогнозируют наиболее вероятное будущее, но активно формируют желаемый сценарий развития и выстраивают стратегию для его достижения. Обоснована необходимость и показана значимость нелинейного анализа чувствительности в рамках изложенного подхода.

Выводы. Проведенное исследование позволило обосновать и детализировать комплексный подход к прогнозированию бизнес-процессов как центральному инструменту принятия решений в логике «из будущего». Показано, что в условиях возрастающей динамичности и неопределенности внешней среды традиционные реактивные методы управления становятся недостаточными, уступая место проактивной парадигме, нацеленной на формирование желаемого будущего. Ключевым элементом такого перехода является синергетическое объединение передовых аналитических методов.

Ключевые слова: *прогнозирование бизнес-процессов, предиктивная аналитика, цифровые двойники, нелинейный анализ чувствительности, инновации, цифровая трансформация*

Для цитирования: Гордеев В. В., Абрамов В. И. Прогнозирование бизнес-процессов как инструмент принятия решений в рамках проактивного подхода к управлению // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 893–902. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-893-902

© Гордеев В. В., Абрамов В. И., 2025

Forecasting of business processes as a decision-making tool within the proactive approach to management

Vladimir V. Gordeev[1], Victor I. Abramov[2]✉
[1, 2] *National Research Nuclear University "MEPhI", Moscow, Russia*
[1] *mr.alexst@gmail.com*
[2] *VIAbramov@mephi.ru✉, https://orcid.org/0000-0002-9471-9408*

Abstract

Aim. The work aimed to justify and develop an integrated approach to the use of business process forecasting as a key tool for decision-making in the "from future" logic, with a special emphasis on the integration of digital twin technology and the use of nonlinear sensitivity analysis methods.

Objectives. The work seeks to identify the synergistic effect of the integration of forecasting and digital twin technology based on the presented mechanism for improving the quality and depth of forecasts; to justify the use of nonlinear sensitivity analysis to assess the sustainability of forecast models and the reliability of management decisions; to propose methodological recommendations for integrating forecasting, digital twins and nonlinear sensitivity analysis into a single management decision-making process; to assess the potential benefits, and to identify the key challenges and risks associated with the implementation of such an integrated approach into management practice.

Methods. The study employed methods of theoretical analysis, system analysis and data analysis to solve the problem set.

Results. The work formulates and discloses the concepts of proactive management and forecasting of business processes, and it substantiates an integrated approach to their application based primarily on the use of digital twins. The concept of decision-making from the future is disclosed as a strategic paradigm, while organizations do not simply predict the most probable future with it, but form actively the desired development scenario and create a strategy to achieve it. The necessity and importance of nonlinear sensitivity analysis within the approach described is substantiated.

Conclusions. The study enabled to substantiate and detail an integrated approach to forecasting business processes as a central tool for decision-making in the "from future" logic. It reveals that in the context of increasing dynamism and uncertainty of the external environment, traditional reactive management methods are becoming insufficient, giving way to a proactive paradigm aimed at shaping the desired future. The key element of such a transition is the synergistic combination of advanced analytical methods.

Keywords: *business process forecasting, predictive analytics, digital twins, nonlinear sensitivity analysis, innovation, digital transformation*

For citation: Gordeev V.V., Abramov V.I. Forecasting of business processes as a decision-making tool within the proactive approach to management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7): 893-902. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-893-902

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется беспрецедентной динамичностью, высокой степенью неопределенности и постоянно возрастающей конкуренцией. В условиях глобальной нестабильности и быстрых технологических изменений, таких как развитие искусственного интеллекта, интернета вещей и продвинутой аналитики, традиционные реактивные подходы к управлению становятся недостаточными для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности организаций [1]. Компании, которые полагаются исключительно на анализ прошлых данных для принятия решений, рискуют отстать от рынка, столкнуться с непредсказуемыми сбоями в операционной деятельности и упустить новые возможности [2]. Возникает острая необходимость в проактивных стратегиях, позволяющих не только адаптироваться к изменениям, но и предвидеть их, формируя желаемое будущее [3]. Это требует перехода от управления «по факту» к управлению «на опережение», при котором ключевую роль выполняет глубокое понимание потенциальных траекторий развития бизнес-процессов.

В ответ на вызовы динамичной среды формируется новая парадигма управления, в частности концепция принятия решений из будущего (foresight-driven decision-making). Данный подход предполагает не просто реагирование на произошедшие события или экстраполяцию прошлых тенденций, а активное формирование желаемого будущего состояния и целенаправленное движение к нему [4]. В отличие от традиционного линейного планирования, начинающегося от текущего состояния, логика «из будущего» фокусируется на определении стратегических целей и затем выстраивает путь их достижения, используя предвидение и моделирование для преодоления потенциальных препятствий и использования возможностей. В этой парадигме прогнозирование выступает в качестве ключевого элемента, соединяющего текущее состояние с видением будущего, позволяя организациям заблаговременно принимать обоснованные управленческие решения.

Одним из наиболее перспективных инструментов, способствующих реализации логики «из будущего», по нашему мнению, является технология цифровых двойников (далее — ЦД) [5]. Это виртуальная модель физического объекта, процесса или системы, который в реальном времени синхронизируется с ним посредством данных, поступающих от датчиков, систем управления и других источников [6]. ЦД позволяют не только осуществлять мониторинг текущего состояния, но и проводить детальный анализ, моделирование и симуляцию различных сценариев поведения реальной системы без риска для нее.

Как утверждается в работе [7], ЦД может стать приоритетной концепцией в развитии цифровой индустриализации, позволяя компаниям глубже понять сложные физические системы и производственные операции, оптимизировать планирование производства и моделировать сценарии «что будет, если». Таким образом, ЦД обеспечивают мощную платформу для предиктивной аналитики, позволяя «проиграть» будущее и оценить последствия принимаемых решений еще до их реализации. В контексте управления бизнес-процессами ЦД могут обеспечить беспрецедентный уровень детализации и понимания, необходимый для точного прогнозирования и проактивного принятия решений [8].

Теоретические аспекты прогнозирования бизнес-процессов, использования цифровых двойников и нелинейного анализа чувствительности

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных действий или задач, направленных на создание продукта или услуги для внутреннего или внешнего клиента [9]. В условиях реализации модели управления, основанной на процессном подходе, понимание, моделирование и оптимизация бизнес-процессов становятся ключевыми факторами успеха организации. Эффективное управление бизнес-процессами позволяет повысить прозрачность деятельности, улучшить качество продуктов, снизить издержки, приводит к росту общей оперативной эффективности. Каждый бизнес-процесс, будь то производство, логистика, продажи или обслуживание клиентов, генерирует значительные объемы данных, которые служат основой для его анализа, контроля и, что особенно важно, прогнозирования.

Прогнозирование представляет собой процесс предсказания будущих состояний системы или величин на базе анализа прошлых данных и выявления закономерностей, тенденций и причинно-следственных связей [10]. Оно отличается от планирования, то есть процесса определения целей и путей их достижения, и от предсказания, которое часто носит интуитивный или несистематизированный характер. Цель прогнозирования в управлении бизнес-процессами заключается в снижении неопределенности и предоставлении лицам, принимающим решения, обоснованной информации для проактивных действий.

Цифровой двойник (Digital Twin) — это виртуальный аналог физического объекта, процесса или системы, которая создается и постоянно обновляется в реальном времени посредством данных, собираемых с датчиков, систем управления и иных источников, связанных с реальным аналогом [11]. Основные компоненты ЦД включают в себя:

– физический объект/процесс, то есть реальную сущность, которую моделирует ЦД;

– виртуальную модель, то есть программное представление физической сущности, включающее в себя ее геометрию, физические свойства, поведение, правила и логику работы;

– связь данных, то есть непрерывный двусторонний поток данных между физическим

и виртуальным миром, обеспечивающий актуальность ЦД;

– аналитику и моделирование, в частности инструменты для обработки данных, проведения прогнозной аналитики, моделирования «что будет, если» сценариев и оптимизации.

Функциональные возможности ЦД предусматривают широкий спектр применений: от мониторинга в реальном времени и диагностики состояния до предиктивного обслуживания, оптимизации операционных процессов и моделирования будущих состояний [12]. ЦД активно внедряют в различных отраслях, включая производство [13], сельское хозяйство [14], логистику [15] и управление регионами [16]. Например, ЦД отведена ключевая роль в управлении производством, что дает возможность понять сложные физические системы и производственные операции, а также оптимизировать планирование производства [13]. При этом они предоставляют производителям возможность моделировать различные сценарии, такие как влияние вывода новых продуктов на производство, тем самым повышая эффективность управления компанией [8]. ЦД способствуют повышению качества управленческих решений за счет учета многих критериев и многих факторов [17].

Нелинейный анализ чувствительности — критически значимый инструмент для понимания того, как изменчивость входных параметров сложной математической или имитационной модели влияет на ее выходные результаты [18]. В отличие от линейного анализа, он позволяет оценить влияние входных данных на выходы модели в условиях, если взаимосвязи между ними сложны, нелинейны и могут включать в себя пороговые эффекты или взаимодействия между переменными. Это видится особенно актуальным для моделей бизнес-процессов и ЦД, которые по своей природе часто обладают высокой степенью нелинейности и взаимозависимости элементов.

Применение нелинейного анализа чувствительности позволяет выявлять наиболее критичные параметры, на которых следует сосредоточить внимание при сборе данных и управлении; оценивать устойчивость прогнозных моделей к неопределенности во входных данных; повышать достоверность и надежность принимаемых управленческих решений, понимая границы их применимости и возможные отклонения; оптимизировать модели, сокращая количество незначимых параметров и увеличивая их вычислительную эффективность.

Качество и доступность данных служит фундаментом для эффективного прогнозирования бизнес-процессов и построения ЦД. Интеграция и гармонизация разнообразных источников данных, зачастую в неструктурированных форматах, представляется главным условием при создании информативной базы для прогнозных моделей и функциональных ЦД.

Переход от реактивного к проактивному управлению

Традиционные подходы к управлению часто строятся на реактивном реагировании на произошедшие события или линейной экстраполяции прошлых тенденций. Такой подход, хотя и может быть эффективным в стабильной и предсказуемой среде, демонстрирует несостоятельность в условиях высокой волатильности, неопределенности, сложности и неоднозначности [19]. Запоздалая реакция на изменения рынка, технологические прорывы или сбои в операционной деятельности приводят к упущенным возможностям, значительным финансовым потерям и потере конкурентных преимуществ. В связи с этим современный менеджмент переориентируется на проактивный подход. Его цель — это не просто адаптация к изменениям, но и их предвидение, а также активное формирование желаемого будущего, что требует внедрения инструментов и методологий, помогающих заранее идентифицировать потенциальные вызовы и возможности.

Концепция принятия решений из будущего — это стратегическая парадигма, при которой организации не просто прогнозируют наиболее вероятное будущее, но активно формируют желаемый сценарий развития и выстраивают стратегию для его достижения [4]. Данный подход отличается от традиционного планирования тем, что он начинается с определения идеального будущего состояния, а затем ретроспективно прорабатывает шаги и необходимые изменения в настоящем для его достижения. Ключевые преимущества реализации логики «из будущего» в бизнесе включают в себя:

– повышение стратегической гибкости и адаптивности, то есть организации становятся более устойчивыми к непредвиденным

изменениям, так как они уже продумали различные сценарии и пути их преодоления;

– оптимизацию ресурсов, то есть проактивное выявление потребностей и возможностей позволяет эффективнее распределять ресурсы, избегая излишков или дефицита;

– снижение рисков и неопределенности, то есть сценарное планирование и анализ потенциальных угроз позволяют разработать превентивные меры, минимизируя негативные последствия;

– стимулирование инноваций, то есть фокусировка на желаемом будущем стимулирует поиск новых решений, технологий и бизнес-моделей;

– создание конкурентных преимуществ, то есть компании, способные предвидеть и формировать будущее, получают значительное преимущество перед конкурентами, реагирующими на произошедшие изменения.

ЦД — ключевая технологическая основа для перехода к логике «из будущего» [11]. Они предоставляют уникальную возможность моделировать и виртуально «проигрывать» различные сценарии развития бизнес-процессов, а также оценивать последствия управленческих решений без риска для реальной системы. Интегрируя данные из физического мира и позволяя проводить сложные симуляции, ЦД становятся мощным инструментом для:

– моделирования сценариев «что будет, если» — компании могут тестировать влияние изменения различных параметров бизнес-процессов (например, объема производства, маршрутов логистики, изменений в технологии) на будущие результаты, что позволяет принимать обоснованные решения на базе смоделированных результатов, а не с учетом интуиции;

– виртуального тестирования инноваций и изменений — прежде чем внедрять новые продукты, технологии или организационные изменения в реальные бизнес-процессы, их можно отработать на ЦД, что значительно сокращает время и затраты на разработку, минимизирует риски, связанные с крупномасштабными изменениями [8];

– идентификации потенциальных проблем и возможностей до их возникновения — благодаря постоянной синхронизации с реальной системой, ЦД может выявлять аномалии или предсказывать сбои в бизнес-процессах задолго до их появления, что позволяет оперативно реагировать и предотвращать негативные события;

– обоснования стратегических решений — симуляции на ЦД предоставляют глубокие аналитические данные, подкрепляющие стратегические решения (например, оценка влияния изменения спроса на производственные мощности или оптимизация планирования производства могут быть детально проработаны на виртуальной модели) [7];

– оптимизации распределения ресурсов — моделирование на ЦД позволяет найти оптимальные стратегии распределения ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) для достижения желаемых будущих состояний.

Таким образом, ЦД выступают не просто как инструмент мониторинга, а как динамическая платформа для предиктивного моделирования и проактивного формирования будущего. Это и составляет сущность логики «из будущего». В контексте такой логики прогнозирование, ЦД и процесс принятия решений формируют взаимосвязанный и непрерывный цикл:

1) прогнозирование как входные данные для ЦД-моделей: сходные прогнозы (например, прогноз спроса, цен на сырье, рыночных тенденций) служат ключевыми входными параметрами для ЦД, помогая последним моделировать будущие состояния реальной системы с учетом внешних факторов;

2) ЦД как среда для проверки и уточнения прогнозов — ЦД позволяет не только принимать прогнозы, но и проверять их воздействие на систему, а также уточнять их на основе динамической симуляции и анализа взаимодействий внутри модели; при этом ЦД может выявить нелинейные эффекты, которые не учтены в исходных прогнозах;

3) анализ чувствительности для повышения надежности — проведенный на основе ЦД нелинейный анализ чувствительности дает возможность понять, насколько устойчивы прогнозы и решения к изменениям во входных данных или моделируемых условиях [20], что повышает уверенность в прогнозах и позволяет разработать более надежные стратегии;

4) решение и действие — на основе уточненных прогнозов, результатов симуляций ЦД и анализа чувствительности лица, принимающие решения, могут принимать обоснованные и проактивные управленческие решения, направленные на достижение желаемого будущего;

Таблица 1

Преимущества применения прогнозирования с ЦД

Table 1. Advantages of using forecasting with digital twins

Преимущества	Характеристики
Повышение стратегической гибкости и адаптивности	Возможность моделировать различные сценарии будущего на ЦД позволяет организациям быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, разрабатывать превентивные стратегии и тестировать их без риска для реальных операций, что обеспечивает стратегическое преимущество в условиях быстрых изменений [19]
Оптимизация ресурсов и снижение издержек	Точное прогнозирование потребностей, моделирование оптимального использования ресурсов на ЦД и выявление узких мест позволяют значительно сократить операционные издержки, минимизировать потери и повысить эффективность использования активов [15]
Улучшение качества и обоснованности принимаемых решений	Использование данных в реальном времени, продвинутых прогнозных моделей, симуляций на ЦД и нелинейного анализа чувствительности обеспечивает более глубокое понимание динамики процессов. Это дает возможность лицам, принимающим решения, действовать не на основе интуиции, а на основе проверенных, верифицированных данных и прогнозов, тем самым снижая риск ошибок [7]
Стимулирование инноваций и создание новых возможностей	Логика «из будущего» поощряет организации к постоянному поиску и тестированию инновационных решений. При этом ЦД становятся безопасной «песочницей» для экспериментов с новыми бизнес-моделями, продуктами или процессами, ускоряя цикл инноваций и позволяя быстрее выводить на рынок конкурентоспособные предложения [5]
Глубокое понимание динамики бизнес-процессов	ЦД предоставляют беспрецедентный уровень детализации и понимания внутренних взаимосвязей в бизнес-процессах, что позволяет выявлять скрытые закономерности, оптимизировать потоки работ и повышать общую прозрачность операций [7]
Повышение конкурентоспособности	Компании, способные эффективно предвидеть будущее и проактивно формировать свои стратегии, получают значительное конкурентное преимущество, опережая менее гибких и реактивных игроков рынка [14]

Источник: составлено авторами на основе [5; 7; 14; 15; 19].

5) обратная связь и корректировка — после реализации решений данные из реальной системы поступают обратно в ЦД и прогнозные модели, что помогает оценить точность прогнозов, эффективность решений и скорректировать модели для будущих циклов, создавая непрерывный процесс обучения и совершенствования.

Этот итерационный цикл дает возможность организациям постоянно адаптироваться, учиться на основе данных и двигаться к стратегическим целям с большей уверенностью, воплощая в жизнь принципы управления «из будущего». Внедрение комплексного подхода, объединяющего прогнозирование бизнес-процессов, ЦД и нелинейный анализ чувствительности для принятия решений в логике «из будущего», обладает значительным потенциалом. Преимущества применения прогнозирования с ЦД приведены в таблице 1.

Несмотря на преимущества, внедрение методологии прогнозирования с ЦД сопряжено с рядом вызовов и ограничений, указанных в таблице 2.

Успешное внедрение авторского инструментария, раскрытого в статье, требует не только технологических решений, но и комплексного подхода к управлению изменениями, инвестиций в развитие человеческого капитала и формирования культуры, ориентированной на данные и проактивное управление.

Выводы

Проведенное исследование позволило обосновать и детализировать комплексный подход к прогнозированию бизнес-процессов как центральному инструменту принятия решений в логике «из будущего». Показано, что в условиях возрастающей динамичности и неопределенности внешней среды традиционные реактивные методы управления становятся недостаточными, уступая место проактивной парадигме, нацеленной на формирование желаемого будущего. Ключевой элемент такого перехода — синергетическое объединение передовых аналитических методов.

В частности, выявлено, что ЦД служат не просто инструментом мониторинга, а мощной платформой для предиктивного моделирования и симуляции, позволяющей виртуально тестировать различные сценарии и оценивать последствия управленческих решений без риска для реальных операций [11].

Таблица 2

Вызовы и ограничения

Table 2. Challenges and limitations

Вызовы и ограничения	Описание
Качество, объем и доступность данных	Эффективность ЦД и прогнозных моделей напрямую зависит от качества, полноты и актуальности данных. Сбор, интеграция и подготовка больших объемов разнородных данных из различных источников (IoT, ERP, CRM и т. д.) [21] являются сложной задачей, требующей значительных усилий и инвестиций. Недостаток или низкое качество данных могут привести к неточным прогнозам и неадекватным моделям ЦД
Сложность выбора и настройки моделей	Построение и калибровка точных прогнозных моделей, а также разработка и валидация ЦД — сложные задачи, требующие глубоких знаний в области математического моделирования, статистики, машинного обучения и доменной экспертизы. Выбор подходящих алгоритмов и их настройка для конкретных бизнес-процессов — это итеративный и ресурсоемкий процесс
Необходимость квалифицированного персонала	Внедрение и поддержание таких систем требуют наличия высококвалифицированных специалистов: дата-сайентистов, инженеров по ЦД, экспертов по анализу чувствительности, а также менеджеров, способных интерпретировать сложные аналитические выводы и принимать на их основе решения. Дефицит таких кадров видится существенным ограничением
Высокие начальные инвестиции	Развертывание инфраструктуры для ЦД (датчики, платформы, вычислительные мощности), разработка моделей и обучение персонала требуют значительных капитальных вложений на начальном этапе. При этом возврат инвестиций может быть не сразу очевиден
Обеспечение кибербезопасности	ЦД работают с критически важными данными, могут быть интегрированы с реальными производственными системами. Это делает их потенциальной целью кибератак, требуя внедрения строгих мер кибербезопасности для защиты данных и предотвращения несанкционированного доступа или манипуляций
Неопределенность и непредсказуемость «черных лебедей»	Несмотря на усилия по прогнозированию и моделированию, невозможно предсказать появление всех «черных лебедей», то есть редких, непредсказуемых событий, имеющих значительные последствия. При этом модели способны учитывать неопределенность в рамках известных распределений, но не могут в полной мере нивелировать риск новых и неожиданных явлений
Сопротивление изменениям в организации	Внедрение таких инновационных подходов требует значительных изменений в корпоративной культуре, рабочих процессах и мышлении сотрудников. При этом сопротивление со стороны персонала, нежелание отказываться от привычных методов работы или страх перед новыми технологиями могут стать существенными препятствиями

Источник: составлено авторами.

ЦД обеспечивают глубокое понимание внутренней динамики бизнес-процессов, что видится критически важным для точного прогнозирования и оптимизации, как показано в контексте управления производством.

Обоснована необходимость и значимость нелинейного анализа чувствительности в контексте изложенного подхода. Этот подход позволяет не только выявлять наиболее влиятельные параметры в сложных, нелинейных моделях, но и оценивать устойчивость прогнозных результатов и принимаемых решений к неопределенности во входных данных, что особенно становится актуальным для комплексных систем, таких как ЦД «умных производств», где он способствует поиску Парето-оптимальных решений [20].

Таким образом, предложенная методика, интегрирующая прогнозирование, ЦД и нелинейный анализ чувствительности, создает надежный фундамент для принятия управленческих решений в логике «из будущего», значительно повышая их обоснованность, точность и адаптивность. Для успешного внедрения и извлечения максимальной выгоды из описываемого подхода предлагаем организациям следующее:

– начинать с пилотных проектов. Вместо немедленного полномасштабного внедрения целесообразно начинать с пилотных проектов в наиболее критичных и контролируемых бизнес-процессах, что позволит апробировать методологию, выявить специфические особенности и накопить опыт без значительных рисков;

– инвестировать в технологии и обучение персонала, то есть необходимы планомерные инвестиции в соответствующие технологические платформы (для ЦД, предиктивной аналитики, BI), а также в развитие человеческого капитала. При этом обучение сотрудников работе с новыми инструментами, интерпретации сложных данных и принятию решений на их основе служит ключевым фактором успеха;

– создавать культуру, ориентированную на данные и прогнозирование. Организациям следует развивать культуру, в которой решения основаны на данных и аналитике, что включает в себя поощрение экспериментов, открытость к новым технологиям и готовность к изменениям в устоявшихся процессах. При этом необходимо сформировать понимание относительно того, что прогнозирование и моделирование — это не предсказание абсолютной истины, а инструмент для снижения неопределенности и проактивного формирования будущего;

– обеспечить качество данных. Необходимо признать данные стратегическим активом; внедрение строгой политики по их сбору, хранению, очистке и интеграции должно стать приоритетом, поскольку качество исходных данных напрямую влияет на точность любых прогнозных моделей и адекватность ЦД.

Список источников

1. *Grieves M., Vickers J.* Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior // Transdisciplinary perspectives on complex systems / eds. F.-J. Kahlen et al. Cham: Springer, 2016. P. 85–113. https://doi.org/10.1007/978-3-319-38756-7_4
2. *Абрамов В. И., Арефьев Д. В.* Экосистемное развитие предприятий: возможности, риски и особенности оценки их цифровой зрелости // Новое в экономической кибернетике. 2025. № 1. С. 70–84. https://doi.org/10.5281/zenodo.15165454
3. *Абрамов А. В., Столяров А. Д., Абрамов В. И.* Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта // Beneficium: сетевое издание. 2025. № 2. С. 77–85. https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77-85
4. *Сенге П. М.* Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 417 с.
5. *Абрамов В. И., Гордеев В. В., Столяров А. Д.* Цифровые двойники: характеристики, типология, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 3. С. 691–716. https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121484
6. *Tao F., Cheng J., Qi Q., Zhang M., Zhang H., Sui F.* Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data // The International Journal of Advanced Manufacturing Technology. 2018. Vol. 94. No. 4. P. 3563–3576. https://doi.org/10.1007/s00170-017-0233-1
7. *Гордеев В. В., Столяров А. Д., Абрамов В. И.* Роль цифровых двойников в управлении производством и базовые принципы их создания // Экономика и управление: теория и практика. 2024. Т. 10. № 1. С. 29–39.
8. *Столяров А. Д., Гордеев В. В., Абрамов В. И.* Цифровые двойники как инструменты повышения эффективности управления компанией // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2024. № 4. С. 5–16. https://doi.org/10.21685/2227-8486-2024-4-1
9. *Hammer M.* Reengineering work: Don't automate, obliterate // Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. No. 4. P. 104–112. URL: https://www.vincenzocalabro.it/pdf/reengineering-work-dont-automate-obliterate.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
10. Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners / ed. by J. S. Armstrong. New York: Springer, 2001. 850 p.
11. *Fuller A., Fan Z., Day C., Barlow C.* Digital twin: Enabling technologies, challenges and open research // IEEE Access. 2020. Vol. 8. P. 108952–108971. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2998358
12. *Grieves M.* Digital twin: manufacturing excellence through virtual factory replication // Digital Twin White Paper. 2014. P. 1–7. URL: https://www.researchgate.net/publication/275211047_Digital_Twin_Manufacturing_Excellence_through_Virtual_Factory_Replication (дата обращения: 09.03.2025).
13. *Жарасов Б. С., Абрамов В. И.* Цифровые двойники в управлении производством: принципы создания, проблемы внедрения и перспективы развития // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 6. С. 80–94. https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/6/80-94
14. *Абрамов В. И., Гордеев В. В., Столяров А. Д.* Цифровые двойники с использованием агродронов в управлении растениеводством: особенности создания и перспективы // АПК: экономика, управление. 2024. № 4. С. 37–49. https://doi.org/10.33305/244-37
15. *Столяров А. Д., Файзуллина А. М., Абрамов В. И.* Цифровая трансформация логистики предприятия с использованием цифровых двойников // Beneficium: сетевое издание. 2024. № 2. С. 23–31. https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).23-31
16. *Абрамов В. И., Андреев В. Д.* Сравнительный анализ цифровых двойников регионов // Информационное общество. 2023. № 4. С. 106–117. https://doi.org/10.52605/16059921_2023_04_106

17. *Столяров А. Д., Гордеев В. В., Абрамов В. И.* Методика поиска многокритериальных решений на основе цифровых двойников // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 851–858. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-851-858
18. *Saltelli A., Tarantola S., Campolongo F., Ratto M*. Sensitivity analysis in practice: A guide to assessing scientific models. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2004. 232 p.
19. *Bennett N., Lemoine G. J.* What VUCA really means for you // Harvard Business Review. 2014. Vol. 92. No. 1/2. P. 16.
20. *Абрамов В. И., Головин О. Л., Столяров А. Д.* Методика поиска Парето-оптимальных решений по развитию умных городов на базе их цифровых двойников // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 9. С. 8–15. https://doi.org/10.17308/meps.2021.9/2666
21. *Marr B*. Big Data in practice: How 45 successful companies used Big Data analytics to deliver extraordinary results. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 320 p.

References

1. Grieves M., Vickers J. Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior. In: Kahlen F.-J., Flumerfelt S., Alves A., eds. Transdisciplinary perspectives on complex systems. Cham: Springer; 2016:85-113. https://doi.org/10.1007/978-3-319-38756-7_4
2. Abramov V.I., Arefev D.V. Ecosystem development of enterprises: Opportunities, risks and features of assessing their digital maturity. *Novoe v ekonomicheskoi kibernetike = New in Economic Cybernetics.* 2025;(1):70-84. (In Russ.). https://doi.org/10.5281/zenodo.15165454
3. Abramov A.V., Stolyarov A.D., Abramov V.I. Innovative approaches to interaction with clients based on generative artificial intelligence. *Beneficium.* 2025;(2):77-85. (In Russ.). https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77-85
4. Senge P.M. The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York, London: Doubleday Business; 1994. 448 p. (Russ. ed.: Senge P. Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika obuchayushcheisya organizatsii. Moscow: Olymp-Business; 2003. 408 p.).
5. Abramov V.I., Gordeev V.V., Stolyarov A.D. Digital twins: Characteristics, typology and development practices. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics.* 2024;14(3):691-716. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121484
6. Tao F., Cheng J., Qi Q., Zhang M., Zhang H., Sui F. Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2018;94(4):3563-3576. https://doi.org/10.1007/s00170-017-0233-1
7. Gordeev V.V., Stolyarov A.D., Abramov V.I. The role of digital twins in production management and the basic principles of their creation. *Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika = Economy and Management: Theory and Practice.* 2024;10(1):29-39. (In Russ.).
8. Stolyarov A.D., Gordeev V.V., Abramov V.I. Digital twins as tools for increasing company management efficiency. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, Systems, Networks in Economics, Engineering, Nature and Society.* 2024;(4):5-16. (In Russ.). https://doi.org/10.21685/2227-8486-2024-4-1
9. Hammer M. Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*. 1990;68(4):104-112. URL: https://www.vincenzocalabro.it/pdf/reengineering-work-dont-automate-obliterate.pdf (accessed on 09.03.2025).
10. Armstrong J.S., ed. Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners. New York, NY: Springer; 2001. 850 p.
11. Fuller A., Fan Z., Day C., Barlow C. Digital twin: Enabling technologies, challenges and open research. *IEEE Access*. 2020;8:108952-108971. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2998358
12. Grieves M. Digital twin: manufacturing excellence through virtual factory replication. Digital Twin White Paper. 2014. 7 p. URL https://www.researchgate.net/publication/275211047_Digital_Twin_Manufacturing_Excellence_through_Virtual_Factory_Replication (accessed on 09.03.2025).
13. Zharasov B.S., Abramov V.I. Digital twins in production management: Creation principles, implementation problems and development prospects. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economics: Problems and Solutions.* 2024;(6):80-94. (In Russ.). https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/6/80-94
14. Abramov V.I., Gordeev V.V., Stoliarov A.D. Digital twins using agrodrones in control crop production: Features of creation and prospects. *APK: ekonomika, upravlenie = Agro-Industrial Complex: Economics, Management.* 2024;(4):7-49. (In Russ.). https://doi.org/10.33305/244-37
15. Stolyarov A.D., Faizullina A.M., Abramov V.I. Digital transformation of enterprise logistics using digital twins. *Beneficium*. 2024;(2):23-31. (In Russ.). https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).23-31

16. Abramov V.I., Andreev V.D. Comparative analysis of digital twins of regions. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society.* 2023;(4):106-117. (In Russ.). https://doi.org/10.52605/16059921_2023_04_106
17. Stolyarov A.D., Gordeev V.V., Abramov V.I. Methodology for searching multi-criteria solutions based on digital twins. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2023;29(7):851-858. (In Russ.). https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-851-858
18. Saltelli A., Tarantola S., Campolongo F., Ratto M. Sensitivity analysis in practice: A guide to assessing scientific models. Chichester: John Wiley & Sons Ltd; 2004. 232 p.
19. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA really means for you. *Harvard Business Review.* 2014;92(1/2):16.
20. Abramov V.I., Golovin O.L., Stolyarov A.D. Methodology of searching Pareto-optimal solutions for the development of smart cities on the basis of their digital twins. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economics: Problems and Solutions.* 2021;(9):8-15. (In Russ.). https://doi.org/10.17308/meps.2021.9/2666
21. Marr B. Big Data in practice: How 45 successful companies used Big Data analytics to deliver extraordinary results. Chichester: John Wilev & Sons Ltd; 2016. 320 p.

Информация об авторах

Владимир Владимирович Гордеев

аспирант

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

115409, Москва, Каширское шоссе, д. 31

Виктор Иванович Абрамов

доктор экономических наук,
кандидат физико-математических наук,
профессор кафедры управления бизнес-проектами

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

115409, Москва, Каширское шоссе, д. 31

SPIN-код: 9180-0782

Поступила в редакцию 30.06.2025
Прошла рецензирование 14.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the authors

Vladimir V. Gordeev

postgraduate student

National Research Nuclear University “MEPhI”

31 Kashirskoe highway, Moscow 115409, Russia

Victor I. Abramov

D.Sc. in Economics, PhD in Physical and Mathematical Sciences,
Professor at the Department of Business Project Management

National Research Nuclear University “MEPhI”

31 Kashirskoe highway, Moscow 115409, Russia

SPIN: 9180-0782

Received 30.06.2025
Revised 14.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 331.104
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-903-913

Особенности мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике

Оксана Алексеевна Фесянова
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, fesyanova.oa@rea.ru, https://orcid.org/0009-0008-9634-0216

Аннотация

Цель. На основе комплексного анализа существующих научных подходов к изучению стратегической мотивации определить особенности, отличающие ее от оперативной мотивации, а также выявить и систематизировать ее специфические характеристики в условиях инновационной экономики.

Задачи. Провести систематизированный анализ научных публикаций отечественных и зарубежных авторов по проблематике стратегической мотивации персонала и сравнить ее с оперативной мотивацией; исследовать теоретические подходы к пониманию особенностей проявления стратегической мотивации в контексте инновационного развития организаций; проанализировать практики формирования систем стратегической мотивации в ведущих инновационных компаниях России; выявить и систематизировать специфические характеристики стратегической мотивации в условиях инновационной экономики.

Методология. В исследовании использован подход к определению стратегической мотивации как одной из функций стратегического управления в теории и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Применены метод теоретического анализа научной литературы, анализ консалтинговых компаний и нормативно-правовых документов; сравнительный метод при сопоставлении отечественных и зарубежных подходов к мотивации; метод системного анализа актуальных практик российских компаний; методы обобщения и классификации полученных данных.

Результаты. В ходе исследования на основании проведенного анализа отечественных и зарубежных терминологических подходов, выявления общих и специфических характеристик понятий «мотивация» и «стратегическая мотивация» сформулированы отличительные свойства стратегической мотивации. На основе практик ведущих российских инновационных компаний («Сбербанк», «Яндекс», «Газпром»), а также существующих мер государственной поддержки по внедрению системного подхода к формированию систем долгосрочной мотивации на инновационных предприятиях страны выявлены ключевые факторы, обусловливающие необходимость создания и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике. На основе этого разработан перечень специфических факторов стратегической мотивации в инновационной экономике.

Выводы. Сформулированные отличительные характеристики, присущие стратегической мотивации (долгосрочность, комплексность, ориентация на стратегические цели и т. д.), могут быть использованы для дальнейшего углубленного теоретического анализа, в частности влияния на стратегическую мотивацию таких аспектов, как стратегическое мышление и стратегическое лидерство. Выявленные характерные для инновационной экономики факторы (ориентация на отложенный результат, стимулирование инициативности и креативности, высокая степень неопределенности и риска, поддержка и развитие талантов, превалирование нематериальных стимулов над материальными) следует учитывать при формировании стратегической системы мотивации на инновационных предприятиях для повышения ее эффективности.

Ключевые слова: *мотивация, стратегическая мотивация, инновации, инновационная экономика, стратегическое управление*

Для цитирования: Фесянова О. А. Особенности мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 903–913. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-903-913

© Фесянова О. А., 2025

Aspects of motivation as a function of the strategic management system in an innovative economy

Oksana A. Fesyanova
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, fesyanova.oa@rea.ru, https://orcid.org/0009-0008-9634-0216

Abstract

Aim. The work aimed to determine the features of strategic motivation based on a comprehensive analysis of existing scientific approaches to studying it, that distinguish it from operational motivation, as well as identify and systematize its specific characteristics in the context of an innovative economy.

Objectives. The work seeks to conduct a systematized analysis of scientific publications by Russian and international authors on the issue of strategic motivation of personnel and compare it with operational motivation; explore theoretical approaches to understanding the features of the strategic motivation manifestation in the context of innovative development of organizations; analyze the practices of creating strategic motivation systems in leading innovative companies in Russia; identify and systematize the specific characteristics of strategic motivation in the context of an innovative economy.

Methods. The study employed an approach to defining strategic motivation as one of the functions of strategic management in the theory and methodology of strategizing by V. L. Kvint. The study applies the method of theoretical analysis of scientific literature, analysis of consulting companies and regulatory documents, as well as comparative method when comparing Russian and international approaches to motivation, the method of system analysis of current practices of Russian companies, and the methods of generalization and classification of the data obtained.

Results. In the study course, distinctive aspects of strategic motivation were formulated based on the analysis of Russian and international terminological approaches, identification of general and specific characteristics of the concepts of "motivation" and "strategic motivation". Based on experience of leading Russian innovative companies (Sberbank, Yandex, Gazprom), as well as existing measures of state support for the implementation of a systematic approach to the formation of long-term motivation systems at innovative enterprises of the country, key factors determining the need to create and develop strategic motivation systems in an innovative economy were identified. This was used to develop the author's scheme of specific factors of strategic motivation in an innovative economy.

Conclusions. The formulated distinctive characteristics inherent in strategic motivation (long-term, comprehensive, focus on strategic goals, etc.) can be used for further in-depth theoretical analysis, in particular, the influence of such aspects as strategic thinking and strategic leadership on strategic motivation. The identified factors characteristic of an innovative economy (focus on deferred results, stimulation of initiativity and creativity, high level of uncertainty and risk, support and development of talents, prevalence of non-material incentives over material ones) should be taken into account when generating a strategic motivation system at innovative enterprises to increase its effectiveness.

Keywords: *motivation, strategic motivation, innovation, innovative economy, strategic management*

For citation: Fesyanova O.A. Aspects of motivation as a function of the strategic management system in an innovative economy. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):903-913. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-903-913

Введение

В условиях активного развития цифровой экономики и технологических изменений особую значимость приобретает формирование результативной системы стратегической мотивации персонала в инновационной экономике [1; 2]. При этом тема мотивации как функции системы стратегического управления в инновационной экономике остается слабо проработанной в научной литературе. Большинство исследований фокусируются на общих аспектах мотивации и затрагивают характерные особенности стратегической мотивации, особенно в контексте инновационной экономики, где специфика и соответствующие ей вызовы требуют особого подхода [3; 4].

Цель исследования — выявление на основе комплексного анализа существующих научных подходов к изучению стратегической мотивации характеристик, отличающих ее от оперативной мотивации, а также систематизация специфических черт стратегической мотивации в условиях инновационной экономики. В соответствии с этим поставлены следующие задачи.

1. Проанализировать существующие в научной отечественной и зарубежной литературе определения и подходы к понятиям «мотивация» и «стратегическая мотивация» для выявления пробелов в изучении особенностей стратегической мотивации и формирования основы для дальнейшего исследования.

2. Выявить и систематизировать ключевые теоретические подходы к стратегической мотивации, оценить перспективы их применения в условиях инновационной экономики и определить, как они влияют на формирование систем стратегической мотивации на предприятиях.

3. Провести сравнительный анализ практики формирования систем стратегической мотивации в ведущих инновационных компаниях РФ (на примере «Сбербанка», «Яндекса», «Газпрома»), выявить общие тенденции и специфические особенности, а также оценить влияние государственной поддержки на развитие этих систем.

4. Сформулировать комплекс факторов, обусловливающих необходимость наличия и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике, и систематизировать отличительные характеристики стратегической мотивации, которые могут служить основой для разработки эффективных систем мотивации на предприятиях инновационной сферы.

Результаты и обсуждение

Вопросы мотивации относятся к междисциплинарным: они затрагиваются в трудах психологов, социологов, экономистов и практиков управления, среди которых следует выделить А. Маслоу [5], Д. Макклелланда [6], В. Врума [7], Л. Портера и Э. Лоулера [8], Д. Макгрегора [9] и др. Весомый вклад в развитие теории мотивации, мотивов и стимулов внесли известные отечественные психологи А. Н. Леонтьев [10], А. Г. Асмолов [11] и др. Впервые термин «мотивация» в науку ввел А. Шопенгауэр в своем научном эссе «О четверояком корне закона достаточного основания: философское рассуждение» [12], в котором данное понятие определяется как причинная связь, которую можно увидеть изнутри. По мнению А. Н. Леонтьева, мотивация — это «совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность» [10, с. 24]. З. М. Хашева, Д. Ш. Мусостова, Д. Н. Виноградов считают, что мотивация — это «процесс создания условий, в которых сотрудники могут быть максимально продуктивными, ориентированными на выполнение своих задач и достижение поставленных целей» [13, с. 599]. И. И. Фролова дает следующее определение: «Мотивация — система побуждающих к деятельности мероприятий с целью улучшения качества труда и роста его производительности: от обеспечения комфортных условий и карьерного роста до бенефитов от компании и оценки по ключевым показателям эффективности» [14, с. 18]. Таким образом, в науке нет единого, устоявшегося определения термина «мотивация», при этом представители разных сфер деятельности делают акцент на разных сторонах данного понятия (психологических, физиологических, экономических, управленческих), понимая мотивацию как процесс, как систему, как движущую силу и т. д. Многообразие мнений и подходов в классических и в современных исследованиях свидетельствует, прежде всего, об актуальности изучения и определения термина «мотивация» и об отсутствии единого, синтетического подхода к этому вопросу.

Далее в рамках исследования представляется целесообразным выделить специфические черты стратегической мотивации. Прежде всего охарактеризуем вклад отечественных авторов в изучение этого термина. Так, иностранный член РАН, профессор, доктор экономических наук В. Л. Квинт определяет стратегическую мотивацию как одну из трех функций стратегического менеджмента и описывает ее как систему, состоящую из взаимосвязанных категорий, ключевым признаком которых является их отношение к процессу стратегирования. Исследователь считает, что «система стратегической мотивации создается и функционирует в соответствии с ценностными приоритетами людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами

мотивации, разработанными на этапе подготовки стратегии входа» [15, с. 103]. В. Л. Квинт пишет, что с формальной точки зрения (в процессе создания стратегических документов) стратегическая мотивация «включает в себя создание системы стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии» [16, с. 132]. И. В. Новикова приводит такое определение данного термина: «Стратегическая мотивация — система инструментов, методов и правил, направленных на воздействие на трудовые ресурсы с целью эффективной реализации стратегии компании (региона или страны)» [1, с. 457].

В стратегической мотивации ключевую роль играет лидер, стратег, так как именно от него в конечном счете зависит в целом процесс стратегирования, от идеи и до реализации. В. Л. Квинт подчеркивает значимость лидера в процессе мотивации: «Лидеры должны воспитывать и мотивировать коллективное, хорошо организованное стратегическое мышление, разделяемое и поддерживаемое всеми или как минимум абсолютным большинством сотрудников, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии» [15, с. 93]. И. В. Новикова также указывает на важную роль лидера в системе стратегической мотивации, считая, что это «идейный вдохновитель реализации стратегии, объект для подражания, обладающий четкой самодисциплиной и самоорганизацией» [17, с. 319]. И. В. Шацкая полагает, что «...лидер должен выполнять стратегическую функцию, направленную на стратегическую мотивацию всех участников, вовлеченных в стратегическое управление кадровым обеспечением инновационного развития» [18].

Выделяет роль трансформирующихся потребностей, инноваций и знаниемкости в мотивации и член-корреспондент РАН С. Д. Бодрунов, который в своих трудах описывает новое состояние экономики (ноономика) и новое состояние человека в ней (ноочеловек, или «человек культурный») [19]. Интересным представляется в значительной степени отличающееся от привычных классических теорий мотивации описание потребностей человека и способов удовлетворения этих потребностей.

1. Человек экономический при переходе к формации человека культурного заменяет потребности материальные, физические на потребности духовные, прежде всего потребности саморазвития, которые в перспективе становятся не просто потребностями, но прежде всего ценностями и образом жизни: «На стадии НИО.2 создается такой потенциал удовлетворения жизненных потребностей человека, который может обеспечить достаточный уровень насыщения жизненными благами. Это открывает путь для переориентации потребностей с обеспечения материальных условий жизни человека к развитию личности самого человека» [20, с. 143].

2. Подобная смена формации происходит эволюционно и способствует этому становление нового индустриального общества второго поколения, являющееся следствием технологического прогресса, увеличения ценности знаний и появления знаниемкого производства.

3. Человек (прежде всего тот, кто обладает технологическими знаниями и опытом) не просто неотделим от появления новой формации, но является ее основой.

Высказанные С. Д. Бодруновым идеи о приоритизации знаний (особенно технологических) и возможностях саморазвития как основополагающих для человека в долгосрочной перспективе как нельзя лучше соответствуют стратегическому подходу к формированию систем мотивации на предприятиях.

Создание и реализация стратегии — это всегда групповая работа, поэтому при разработке системы стратегической мотивации важно учитывать не только индивидуальные потребности и индивидуальную мотивацию, но и групповые потребности и мотивацию, а самое главное — соотношение этих уровней: индивидуального и группового. Было бы неверным считать, что групповые потребности и групповая мотивация представляют собой лишь сумму индивидуальных потребностей и мотиваций. Справедливо пишет академик А. Д. Некипелов: «Если бы социальный организм — группа — обладал теми же характеристиками, что и организм биологический, то решение было бы точно таким же, как и в случае индивидуального выбора. Но это не так» [21, с. 35]. Таким образом, еще одна важная характеристика стратегической мотивации — ее преимущественно групповой характер, не сводящийся при этом к простой сумме индивидуальных мотиваций членов группы.

Исходя из приведенного выше анализа, можно выделить отличительные признаки стратегической мотивации:

а) ориентация на тех сотрудников, которые вовлечены в процесс стратегирования;

б) многоуровневая система, включающая в себя мотивацию не только индивидуальную (например, лидера-стратега), но всей команды стратегов — непосредственных исполнителей стратегии;

в) целостная система взаимоувязанных методов, подходов, инструментов, гармонично учитывающих интересы, потребности, приоритеты как объекта стратегирования, так и вовлеченных в процесс стратегирования людей;

г) основная цель создания и функционирования этой системы —качественная разработка и эффективная реализация стратегии;

д) так как разработка и реализация стратегии — длительный процесс, занимающий годы, то и система стратегической мотивации должна быть выстроена на основе стимулов, обеспечивающих длительную вовлеченность каждого сотрудника и команды стратегов в целом.

Таким образом, стратегическая мотивация — это комплексная гибкая система, сочетающая материальные и нематериальные стимулы, учитывающая потребности (включая их временну́ю динамику) всех участников процесса стратегирования, ориентированная на долгосрочный результат и развитие трудового и творческого потенциала.

Для выявления особенностей систем стратегической мотивации в инновационной экономике необходимо, прежде всего, дать определение и выявить специфику собственно инноваций и инновационной экономики, проанализировать существующие мнения и подходы к толкованию этих терминов.

В научной и практической литературе нет единого подхода к определению инноваций и, как следствие, к инновационной экономике в целом. Инновация в разных источниках понимается как результат, как процесс, как новизна в широком понимании (производственная, технологическая, управленческая и т. д.) и даже как творческая способность конкретного индивида к генерации новых, прорывных идей [22; 23]. В российском законодательстве также нет отдельного нормативно-правового акта, который бы давал исчерпывающее определение инновационной экономики. Однако понятия «инновации» и «инновационная деятельность» раскрываются в Федеральном законе от 23 августа 1996 года № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (ред. от 8 августа 2024 года) и частично в «Концепции технологического развития на период до 2030 года», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 года № 1315-р. Если проанализировать сложившиеся подходы [24] к понятию «инновационная экономика» (в том числе обозначенный в вышеназванных нормативно-правовых документах), можно выявить следующие ее признаки:

- преобладание нематериальной сферы (сферы услуг) над материальным производством;
- постоянное технологическое совершенствование;
- генерация и всесторонняя поддержка большого (даже избыточного) потока инноваций, новых идей и технологий;
- основой развития экономики является прежде всего ее инновационный, знаниеемкий, а не индустриальный сектор.

Как следствие, можно выявить ряд общих критериев, которые могут использоваться для отнесения продукции, услуги или отрасли в целом к инновационной экономике.

1. Наличие новизны в широком ее понимании — создание новых продуктов, моделей, технологий производства, подходов к управлению и организации работы на предприятиях.

2. Постоянно возрастающая эффективность — использование современных технологий для повышения эффективности производственных и управленческих процессов (экономическая, производственная, социальная и т. д.).

3. Практикоприменимая наукоемкость — выделение бюджета и проведение исследований и разработок (НИОКР) для создания прорывных технологий, при этом такие технологии должны быть внедрены в практику и коммерциализированы.

Таким образом, нельзя определить точный закрытый перечень инновационных отраслей или инновационной продукции в экономике, как это сделано, например, в отношении высокотехнологичных отраслей (которые наряду с наукоемкими отраслями можно рассматривать в терминологическом плане как частный, конкретизированный случай более общего понятия инновационных отраслей

Основные стратегические элементы системы мотивации на инновационных предприятиях России (на примере «Сбербанка», «Яндекса» и «Газпрома»)

Main strategic elements of the motivation system at innovative enterprises in Russia (using Sberbank, Yandex and Gazprom as examples)

Организация	Стратегические элементы системы мотивации
ПАО «Сбербанк России»	Программа долгосрочного вознаграждения существует с 2015 года. 40 % от переменной части годового вознаграждения высшего руководства приходится на эту программу (это вознаграждение периодически индексируется, так, в 2024 году его сумма увеличилась на 51,5 % — с 16,7 млрд рублей в 2023 году до 25,3 млрд рублей); выплаты зависят от результатов деятельности банка, от степени и качества личного вклада сотрудника в эти результаты; с 2021 года в программу включены сотрудники разных уровней, и она стала реализовываться трехлетними циклами с ежегодными промежуточными выплатами
МКПАО «Яндекс»	Программа долгосрочной мотивации существует с 2024 года. Опционный пул программы — 91 800 871 обыкновенная акция. Комплекс материальных и нематериальных стимулов долгосрочного характера для поддержки и развития талантов на предприятии, включающий программы по поддержке здоровья, по обучению и развитию, по обеспечению безбарьерных коммуникаций между сотрудниками всех уровней, благотворительность
ПАО «Газпром»	Программа долгосрочного материального вознаграждения: сотрудники, находящиеся на руководящих должностях, участвуют в уставном капитале. Комплексная система мотивации, направленная на долгосрочное удержание талантов: материальные элементы (комплексная система выплат, надбавок и бонусов, обеспечение жильем); нематериальные элементы (льготы и компенсации, личное страхование, медицинское и санаторно-курортное обслуживание, программа дополнительного пенсионного обеспечения)

Источник: составлено автором на основе: Тысяча ключевых сотрудников станут акционерами Сбера // ПАО «Сбербанк»: офиц. сайт. URL: https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=ed898ae1-9445-4d55-86d8-06ec6aa1073a&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS (дата обращения: 02.06.2025); МКПАО «Яндекс» и дочерние компании. Консолидированная и комбинированная финансовая отчетность за 2024 год и аудиторское заключение независимого аудитора // FinanceMarker — единый инструмент по поиску, анализу и учету инвестиций для начинающих и профессиональных инвесторов. URL: https://cdn.financemarker.ru/reports/2024/MOEX/Y/YDEX_2024_12_Y_МСФО.pdf (дата обращения: 02.06.2025); Бонусы работы в Яндексе // МКПАО «Яндекс»: офиц. сайт. URL: https://yandex.ru/jobs/pages/benefits (дата обращения: 02.06.2025); Кадровая политика // ПАО «Газпром»: офиц. сайт. URL: https://www.gazprom.ru/sustainability/people/hr-policy/ (дата обращения: 02.06.2025).

экономики) в ряде нормативно-правовых актов, таких как приказ Федеральной службы государственной статистики от 15 декабря 2017 года № 832 «Об утверждении Методики расчета показателей “Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте” и “Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации”» и приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 16 сентября 2020 года № 3092 «Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений модернизации российской экономики». Любая отрасль, предприятие и продукция (услуга) могут быть отнесены к инновационной экономике, если соответствуют вышеприведенным критериям.

Далее определим основные факторы, обусловливающие необходимость создания и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике. Для этого необходим анализ сложившейся практики создания систем мотивации и их стратегической составляющей на примерах конкретных инновационных предприятий, представленный в таблице, а также нормативно-правовых документов, регулирующих инновационную деятельность, и исследований консалтинговых компаний, посвященных системам долгосрочной мотивации в российских организациях.

Практика таких инновационных компаний, как «Сбербанк», «Яндекс» и «Газпром», показывает, что большинство компаний инновационного сектора (вне зависимости от отраслевой принадлежности) не только формируют систему нематериальных стимулов, но и следуют общемировым практикам внедрения программ долгосрочного вознаграждения (LTI — long term incentive)[1]. Если говорить в целом о распространенности

[1] Под этим термином понимается система материальных стимулов ключевого управленческого персонала, основанная на предоставлении сотрудникам возможности (при достижении определенных KPI) приобретать ценные бумаги компании ограниченного обращения, позволяя сотрудникам становиться не просто наемными работниками, но партнерами, заинтересованными в стабильном долгосрочном развитии организации.

и эффективности применения такого вида стимула в системе стратегической мотивации, как долгосрочная материальная мотивация в виде возможности покупки ценных бумаг или участия в уставном капитале, то исследования, проведенные в 2024 году консалтинговыми компаниями Ward Howell[1], Kept и АМТ Консалт[2] и посвященные формам долгосрочной мотивации персонала в российских компаниях, позволяют сделать несколько ключевых выводов:

- внедрение долгосрочных программ мотивации стало следствием острой конкуренции за таланты в инновационных отраслях, особенно в компаниях ИТ-сектора;
- программы долгосрочного вознаграждения по-прежнему остаются крайне востребованными, хотя в 2022–2023 годах часть компаний отказалась от них из-за неопределенности и введенных санкций. Так, до февраля 2022 года доля долгосрочных программ мотивации, основанных на акциях, в общей структуре вознаграждения высшего руководства компании составляла от 60 до 90 %. После начала СВО этот показатель снизился до 22 %, в основном из-за того, что акции крупных российских компаний перестали торговаться на международных биржах;
- внедрение новых инструментов долгосрочной мотивации после 2022 года значительно замедлилось (всего 16 % организаций внедрили их в свою систему мотивации), компании предпочитают заменять приостановленные программы новыми (основанными прежде всего на денежных бонусах, чтобы обеспечить гарантированный доход сотрудников), то есть произошла переориентация на более привычные формы вознаграждений, в том числе в инновационных и высокотехнологичных отраслях.

Несмотря на расширяющуюся линейку нематериальных стимулов, денежное вознаграждение по-прежнему остается если не ключевым, то одним из самых важных стимулов для сотрудников. Так, в исследовании мотивации сотрудников за 2024 год, проведенном консалтинговой компанией Ventra в 2024 году среди 800 респондентов в возрасте от 18 до 65 лет, сотрудники указали, что ключевым нематериальным стимулом считают хороший климат в коллективе (27 %), удаленный формат работы (14 %), а среди материальных — высокую зарплату или перспективу ее повышения (47 %)[3].

И. В. Новикова и З. К. Самайбекова выделяют ряд принципов, которым должна соответствовать система стратегической мотивации на инновационном предприятии: сочетание материальной и нематериальной мотивации; ориентация на результат; своевременность и адаптивность; прозрачность и справедливость; стабильность и безопасность; развитие трудового потенциала; стимулирование творчества и инициативы; систематическое оценивание и обратная связь [1].

Стратегического подхода в развитии и удержании талантов придерживаются не только организации, но и государство — посредством целого комплекса национальных проектов, ориентированных на кадровое обеспечение. Ведущую роль играет национальный проект «Кадры», запущенный в 2025 году, который является прямым следствием завершившегося в 2024 году национального проекта «Образование» и некоторых государственных программ и федеральных проектов (завершившихся и действующих) в рамках других национальных проектов, таких как государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации» и т. д. Главной целью нового национального проекта является комплексный подход к качественной и оперативной подготов-

---

Еще один распространенный вариант LTI — опционы для топ-менеджмента с возможностью приобрести долю в компании (по фиксированной низкой цене или бесплатно) в среднем через 3–7 лет при соблюдении ряда условий и по достижении определенных результатов, которые компания предъявляет индивидуально каждому такому сотруднику.

[1] Advisory Board. Взгляд за кулисы корпоративного управления // Консалтинговая компания Ward Howell: офиц. сайт. URL: https://tei.wardhowell.com/researches/Advisory_Board_2025.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

[2] Программы долгосрочной мотивации в России. Краткие выводы совместного исследования Kept и АМТ Консалт // Консалтинговая компания Kept: офиц. сайт. URL: https://assets.kept.ru/upload/pdf/2024/08/ru-long-term-motivation-kept-survey-2024.pdf (дата обращения: 20.06.2025).

[3] Роль HR-бренда для российского бизнеса: исследование Ventra // HR-холдинг Ventra: офиц. сайт. URL: https://ventra.ru/news/rol-hr-brenda-dlya-rossiyskogo-biznesa-issledovanie-ventra/ (дата обращения: 02.06.2025).

ке востребованных экономикой кадров. Для этого в рамках проекта «Кадры» планируется реализовать четыре федеральных проекта: «Управление рынком труда», «Образование для рынка труда», «Активные меры содействия занятости», «Человек труда». Завершение реализации национального проекта «Кадры» намечено на 2030 год.

Таким образом, в России складывается хороший базис для формирования систем стратегической мотивации на предприятиях инновационных отраслей, который обеспечивается не только успешными практиками ведущих предприятий, но и комплексной государственной поддержкой.

На основе вышеизложенного можно выделить следующие факторы, присущие системе стратегической мотивации, с учетом специфики инновационной экономики:

- высокая скорость разработки и внедрения новых технологий;
- риск и неопределенность;
- необходимость в постоянном обновлении профессиональных навыков и знаний;
- командная работа и кросс-функциональное взаимодействие;
- преимущественно проектный подход к управлению;
- мультизадачность каждого сотрудника, работа в нескольких проектах сразу с разными ролями и разными востребованными компетенциями;
- превалирование значения нематериальных стимулов над материальными;
- высокий уровень самостоятельности, креативности и творческого потенциала сотрудников;
- высокая степень осознания сотрудником своей роли, своих компетенций и собственной профессиональной значимости для организации и, как следствие, конкурентная борьба между организациями за ценных сотрудников.

Выводы

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что теоретические основы стратегической мотивации недостаточно изучены как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе и практике.

Стратегическая мотивация обладает рядом особенностей, которые отличают ее от оперативной мотивации. В частности, в ней делается упор на нематериальные стимулы, такие как возможности для профессионального роста, признание достижений и участие в значимых проектах с возможностью проявления инициативы и креативности со стороны сотрудника. Кроме того, стратегическая мотивация имеет долгосрочный характер, так как реализация стратегий может занимать многие годы, и это ее основное отличие от мотивации оперативной. Эти и другие аспекты были выявлены и систематизированы в сформулированных отличительных характеристиках.

По результатам анализа основных стратегических элементов систем мотиваций компаний «Сбербанк», «Газпром» и «Яндекс» продемонстрирована востребованность программ долгосрочного вознаграждения и выявлено замедление процесса внедрения новых программ долгосрочной мотивации после 2022 года. На основе анализа практики указанных инновационных компаний, нормативно-правовых документов в сфере инновационной деятельности, а также результатов исследований консалтинговых организаций о системах мотивации в российских компаниях были выявлены факторы, обусловливающие необходимость создания и развития систем стратегической мотивации в инновационной экономике с учетом ее специфики (высокий уровень инноваций, динамичность изменений, высокая значимость интеллектуального капитала, сочетание работы в команде и личностного самосознания себя как профессионала, риск и неопределенность, присущая деятельности предприятий инновационных отраслей). По результатам этого анализа представлен перечень этих факторов, который может служить основой для разработки систем стратегической мотивации на предприятиях инновационной экономики.

В дальнейшем на основании проведенного исследования планируется углубленное изучение отдельных аспектов данного явления, в частности исследование особенностей формирования стратегического мышления как одного из ключевых факторов создания и реализации эффективной системы стратегической мотивации персонала. Особое внимание будет уделено анализу взаимосвязи между уровнем развития стратегического мышления руководителей и эффективностью реализации системы стратегической мотивации в инновационной экономике. Ожидаемые результаты данного исследования позволят разработать практические

рекомендации по оценке потенциала стратегического мышления у персонала, задействованного в процессе стратегирования, а также выявить наиболее эффективные инструменты и методики для формирования стратегического мышления в процессе корпоративного обучения. В перспективе это будет способствовать созданию научно обоснованной системы развития стратегического потенциала управленческих кадров и повышению конкурентоспособности организаций в условиях инновационной экономики.

Список источников

1. *Новикова И. В., Самайбекова З. К.* Система стратегической мотивации в инновационном предприятии // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 4. С. 453–467. http://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467
2. *Хабибуллина З. Р.* Место и роль человека в эпоху глобальной мировой трансформации // Ноономика и нооообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2022. Т. 1. № 3. С. 106–111. http://doi.org/10.37930/2782-618X-2022-1-3-106-111
3. *Фесянова О. А.* Теоретические основы стратегической мотивации в трудах нобелевских лауреатов // Управленческое консультирование. 2023. № 3. С. 121–130. http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-121-130
4. *Шамахов В. А., Кудряшов В. С., Хлутков А. Д.* Принципы современного менеджмента в инновационной деятельности хозяйствующих субъектов // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 50–65. https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65
5. *Maslow A. H.* A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346
6. *McClelland D. C.* Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. 663 p.
7. *Vroom V. H.* Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
8. *Lawler E. E.* Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York, McGraw-Hill, 1971. 318 p.
9. *McGregor D.* The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
10. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции. М.: МГУ, 1971. 40 с.
11. *Асмолов А. Г.* Психология личности. Культурно-историческое понимание развития человека, 6-е изд. М.: Смысл, 2023. 448 с.
12. *Шопенгауэр А.* Полное собрание сочинений: в 4 т. Т. 1 / пер. и под ред. Ю. И. Айхенвальда. М.: Изд-во Д. П. Ефимова: тип. Вильде, 1910. 552 с.
13. *Хашева З. М., Мусостова Д. Ш., Виноградов Д. Н.* Мотивация персонала в эпоху неопределенности: уроки пандемии COVID-19 // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3. С. 598–601.
14. *Фролова И. И.* Управление вовлеченностью персонала в процесс непрерывного совершенствования. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2020. 111 с.
15. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
16. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
17. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
18. *Шацкая И. В.* Концепция стратегического управления кадровым обеспечением инновационного развития России: монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС Санкт-Петербург, 2021. 338 с.
19. *Бодрунов С. Д.* Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.
20. *Бодрунов С. Д.* Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150
21. *Некипелов А. Д.* О возможности формирования обновленной парадигмы теорий индивидуального и группового выбора // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1. С. 33–43. https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-33-43
22. *Ахмедзянова Ф. К.* Развитие методических подходов к типологии инноваций в современной экономике // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 1. Вып. 7. С. 26–31. https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_7_1_26
23. *Хорольская Т. Е., Папова Л. В., Мусаева Б. М.* Теоретические основы построения инновационного типа экономики // Вестник Академии знаний. 2022. № 49. С. 314–317.
24. *Глазьев С. Ю.* Инновационное развитие экономики международный опыт и проблемы России: коллективная монография / [Глазьев С. Ю., Губанов С. С., Погосов И. А. и др.; науч. ред.: В. П. Федоров], Ин-т Европы Рос. акад. наук. СПб.: Нестор-История, 2012. 351 с.

References

1. Novikova I.V., Samaybekova Z.K. Strategic motivation system in innovative business. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice.* 2024;4(4):453-467. (In Russ.). http://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-4-453-467
2. Khabibullina Z.R. The place and role of a human in the age of global world transformation. *Noonomika i nooobshchestvo. Al'manakh trudov INIR im. S.Yu. Vitte = Noonomy and Noosociety. Almanac of Scientific Works of the S.Y. Witte INID.* 2022;1(3):106-111. (In Russ.). http://doi.org/10.37930/2782-618X-2022-1-3-106-111
3. Fesyanova O.A. Theoretical foundations of strategic motivation in the works of Nobel laureates. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting.* 2023;(3):121-130. (In Russ.). http://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-3-121-130
4. Shamakhov V.A., Kudryashov V.S., Khlutkov A.D. Principles of modern management in the innovative activity of economic entities. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting.* 2022;(7):50-65. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-7-50-65
5. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50(4):370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346
6. McClelland D.C. Human motivation. Cambridge: Cambridge University Press; 1988. 663 p.
7. Vroom V.H. Work and motivation. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.; 1964. 331 p.
8. Lawler E.E. Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 1971. 318 p.
9. McGregor D. The human side of enterprise. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.; 1960. 246 p.
10. Leont'ev A.N. Needs, motives and emotions. Moscow: Moscow State University; 1971. 40 p. (In Russ.).
11. Asmolov A.G. Psychology of personality. Cultural and historical understanding of human development. 6th ed. Moscow: Smysl; 2023. 448 p. (In Russ.).
12. Schopenhauer A. Complete set of works. In 4 vols. Vol. 1. Transl. from German. Moscow: D.P. Efimov Publ.; 1910. (In Russ.).
13. Khasheva Z.M., Musostova D.Sh., Vinogradov D.N. Staff motivation in an era of uncertainty: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies.* 2024;(3):598-601. (In Russ.).
14. Frolova I.I. Managing staff involvement in the continuous improvement process. Kursk: Universitetskaya kniga; 2020. 111 p. (In Russ.).
15. Kvint V.L. The concept of strategizing. Vol. 1. St. Petersburg: North-West Institute of Management RANEPA; 2019. 132 p. (In Russ.).
16. Kvint V.L. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (in Russ.).
17. Novikova I.V. Strategic management of labor resources. *Ekonomika promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics.* 2018;11(4):318-326. (In Russ.). https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
18. Shatskaya I.V. The concept of strategic management of personnel provision for innovative development of Russia. St. Petersburg: North-West Institute of Management RANEPA; 2021. 338 p. (In Russ.).
19. Bodrunov S.D. Noonomics. Moscow: Kul'turnaya revolyutsiya; 2018. 432 p. (In Russ.).
20. Bodrunov S.D. Noonomy as a strategical project. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):136-150. (In Russ.). https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150
21. Nekipelov A.D. On the possibility of forming an updated paradigm of theories of individual and group choice. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya = Economy of the North-West: Issues and Prospects of Development.* 2024;(1):33-43. (In Russ.). https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-33-43
22. Akhmedzyanova F.K. Development of methodological approaches to the typology of innovations in the modern economy. *Zhurnal prikladnykh issledovanii = Journal of Applied Research.* 2022;1(7):26-31. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_7_1_26
23. Khorolskaya T.E., Papova L.V., Musaeva B.M. Theoretical foundations for building an innovative type of economy. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge.* 2022;(49):314-317. (In Russ.).
24. Glaz'ev S.Yu., Gubanov S.S., Pogosov I.A., et al. Innovative development of the economy: International experience and problems of Russia. St. Petersburg: Nestor-Istoriya; 2012. 351 p. (In Russ.).

Информация об авторе

Оксана Алексеевна Фесянова

старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Высшей школы права[1], преподаватель Высшей школы государственного администрирования[2]

[1] Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова

117997, Москва, Стремянный пер., д. 36

[2] Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

Поступила в редакцию 02.06.2025
Прошла рецензирование 16.06.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Oksana A. Fesyanova

senior lecturer at the Department of State and Municipal Administration, Advanced School of Law[1], lecturer at the Advanced School of Public Administration[2]

[1] Plekhanov Russian University of Economics

36 Stremyanny lane, Moscow 117997, Russia

[2] Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Received 02.06.2025
Revised 16.06.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 336.7
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-914-922

Региональные особенности финансового поведения: выявление ключевых факторов и разработка адаптивных стратегий

Сурия Шакировна Кумачева[1], Анастасия Сергеевна Михеева[2]✉
[1, 2] *Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*
[1] *s.kumacheva@spbu.ru, https://orcid.org/0000-0001-9478-8174*
[2] *anast.mikheeva@gmail.com✉, https://orcid.org/0009-0008-9639-3035*

Аннотация

Цель. Выявление ключевых социально-экономических факторов, формирующих модели финансового поведения населения в регионах Российской Федерации (РФ), а также оценка их динамики для разработки адресных мер поддержки и региональных образовательных программ.

Задачи. Провести кластеризацию регионов РФ на основе социально-экономических показателей для выделения типичных моделей развития, в частности оценить динамику изменений уровня финансовой грамотности населения за 2019 и 2023 гг.; построить многоуровневые модели, учитывающие влияние индивидуальных и региональных факторов на финансовое поведение; разработать рекомендации по адаптации государственной политики с учетом региональной специфики.

Методология. В исследовании использованы методы кластерного анализа (*k-means* с применением «метода локтя»), дисперсионного анализа (ANOVA), сценарного моделирования и многоуровневого моделирования (MLM).

Результаты. Выявлены устойчивые различия в финансовом поведении населения российских регионов, обусловленные социально-экономическими факторами. С помощью кластерного анализа выделено четыре группы регионов, каждая из которых демонстрирует характерные модели развития. Многоуровневое моделирование подтвердило важность регионального контекста: 15 % вариаций в уровне финансовой грамотности можно объяснить именно территориальными особенностями. Индивидуальные факторы, в том числе возраст, доход и образование, также оказывают значимое влияние, но их эффект неодинаков в разных регионах. Особый интерес представляет выявленная положительная связь между уровнем цифровизации и финансовой грамотностью: жители регионов с развитой цифровой инфраструктурой показывают более высокие результаты, независимо от индивидуальных характеристик.

Выводы. Результаты подтверждают необходимость дифференцированного подхода к реализации задачи повышения финансовой грамотности с учетом региональных особенностей. Рекомендованы меры для каждого кластера: от развития инфраструктуры в депрессивных регионах до продвинутых образовательных программ в развитых.

Ключевые слова: *финансовая грамотность, региональные различия, кластерный анализ, многоуровневое моделирование, социально-экономические факторы*

Для цитирования: Кумачева С. Ш., Михеева А. С. Региональные особенности финансового поведения: выявление ключевых факторов и разработка адаптивных стратегий // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 914–922. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-914-922

© Кумачева С. Ш., Михеева А. С., 2025

Regional aspects of financial behavior: Detection of key factors and development of adaptive strategies

Suriya Sh. Kumacheva[1], **Anastasiia S. Mikheeva**[2]✉
[1, 2] *St. Petersburg State University, St Petersburg, Russia*
[1] *s.kumacheva@spbu.ru, https://orcid.org/0000-0001-9478-8174*
[2] *anast.mikheeva@gmail.com*✉, *https://orcid.org/0009-0008-9639-3035*

Abstract

Aim. The work aimed to identify key socio-economic factors that shape patterns of financial behavior of the population in the regions of the Russian Federation (RF), as well as assess their dynamics for the development of targeted support measures and regional educational programs.

Objectives. The work seeks to cluster regions of the Russian Federation based on socio-economic indicators to detect typical development models, in particular, to assess the dynamics of changes in the level of financial literacy of the population for 2019 and 2023; to construct multi-level models that take into account the influence of individual and regional factors on financial behavior; to develop recommendations for adapting public policy taking into account regional specifics.

Methods. The study employed cluster analysis (*k-means* using the elbow method), variance analysis (ANOVA), scenario modeling, and multi-level modeling (MLM).

Results. The study revealed stable differences in the financial behavior of the population of Russian regions, induced by socio-economic factors. Cluster analysis identified four groups of regions, while each of them demonstrates characteristic development patterns. Multilevel modeling confirmed the importance of the regional context, where 15% of variations in the level of financial literacy can be due to territorial specifics. Individual factors, including age, income, and education, also have a significant impact, but their effect varies across regions. The revealed positive relationship between the level of digitalization and financial literacy is of particular interest, as residents of regions with developed digital infrastructure demonstrate higher results, regardless of individual characteristics.

Conclusions. The results confirm the need for a differentiated approach to the implementation of the task of improving financial literacy, taking into account regional characteristics. Measures for each cluster from infrastructure development in depressed regions to advanced educational programs in developed ones are recommended.

Keywords: *financial literacy, regional differences, cluster analysis, multilevel modeling, socio-economic factors*

For citation: Kumacheva S.Sh., Mikheeva A.S. Regional aspects of financial behavior: Detection of key factors and development of adaptive strategies. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7): 914-922. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-914-922

Введение

Финансовая грамотность населения является ключевым элементом устойчивого социально-экономического развития государства, оказывая влияние на стабильность финансовых рынков, уровень жизни граждан и эффективность государственной политики. В условиях динамично изменяющейся экономической среды и роста цифровизации финансовых услуг способность населения принимать обоснованные финансовые решения становится особенно значимой.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки адресных мер поддержки и региональных образовательных программ, учитывающих специфику территорий. Решение этой задачи требует комплексного анализа факторов, формирующих финансовое поведение, включая как индивидуальные характеристики граждан, так и макроэкономические условия регионов. Полученные результаты имеют высокую общественную значимость, поскольку направлены на снижение финансовой уязвимости населения, оптимизацию государственных расходов и повышение эффективности региональной политики.

Обзор литературы

Финансовая грамотность как основа рационального поведения изучается в исследованиях специалистов как в области экономики,

так и социологии. В работах [1; 2; 3; 4] обращено внимание на то, что недостаток знаний в сфере финансов ограничивает возможности граждан по управлению своими ресурсами и повышает их уязвимость перед финансовыми рисками. Публикации Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ)[1,2] и Министерства финансов РФ[3,4] раскрывают национальные приоритеты в области просвещения и указывают на важность регионального подхода.

В эмпирических исследованиях [5; 6] речь идет о том, что доступ к финансовым инструментам и уровень цифровизации существенно различаются в субъектах РФ, влияя по-разному на финансовое поведение населения. Проблема территориальной неоднородности в социально-экономическом развитии России подробно раскрыта в публикациях ряда авторов [5; 6; 7]. Эти исследования свидетельствуют о том, что различия в уровне доходов, занятости, развитости инфраструктуры, включая финансовую и цифровую, создают неравные условия для реализации финансового поведения.

Ключевое значение имеет выявление устойчивых типологических групп регионов. Одни авторы [8] предлагают систему индикаторов, другие [9; 10] — методические основы для применения статистических методов в региональных исследованиях. Эти подходы находятся в основе процедуры выделения кластеров регионов РФ в настоящей статье.

Методы и материалы

В исследовании нами применен комплексный методологический подход, сочетающий современные методы статистического анализа, машинного обучения и многоуровневого моделирования для изучения влияния социально-экономических факторов на финансовое поведение населения в регионах РФ.

1. Анализ мультиколлинеарности и предобработка данных. На первом этапе проведен отбор значимых показателей с использованием фактора инфляции дисперсии (VIF), что позволило исключить высококоррелированные переменные и повысить надежность модели. Данные нормализованы методом StandardScaler для приведения признаков к единому масштабу, что особенно важно для алгоритмов, основанных на расстояниях.

2. Кластерный анализ регионов. Для выявления типичных моделей финансового поведения применен метод *k-means* с определением оптимального числа кластеров через «метод локтя». Статистическая значимость различий между кластерами проверена с помощью дисперсионного анализа (ANOVA).

3. Оценка динамики и сценарное моделирование. Для анализа изменений кластерной структуры за 2019 и 2023 гг. построена матрица переходов между кластерами. Дополнительно использовано расстояние Махаланобиса для выявления аномальных регионов, отклоняющихся от эталонных профилей кластеров. Сценарное моделирование позволило оценить потенциальное влияние улучшения ключевых показателей (например, снижения уровня бедности) на переход регионов в более развитые кластеры.

4. Многоуровневое моделирование (MLM). С учетом иерархической структуры данных, при которой наблюдения на индивидуальном уровне (например, финансовое поведение конкретных людей) включены в более крупные группировки (например, регионы их проживания), применено многоуровневое моделирование с фиксированными и случайными эффектами. Это позволило:

- оценить вклад индивидуальных факторов (возраст, доход, образование) и региональных условий (цифровизация, бедность)

[1] Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. М.: ЦБ РФ, 2022 // Центральный банк РФ. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr_2023-2025.pdf (дата обращения: 14.05.2025).

[2] Региональная неоднородность экономики России и работа трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики. М.: ЦБ РФ, 2024 // Центральный банк РФ. URL: https://cbr.ru/ec_research/analitics/#y2024 (дата обращения: 14.05.2025).

[3] Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности в Российской Федерации на 2017–2023 гг.: распоряжение Правительства РФ от 25 сентября 2017 г. № 2039-р // Министерство финансов РФ. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=132616-rasporyazhenie_pravitelstva_rossiiskoi_federatsii_ot_25.09.2017__2039-r_ob_utverzhdenii_strategii_povysheniya_finansovoi_gramotnosti_v_rossiiskoi_federatsii_na_2017-2023_gody&ysclid=mcok0crcuv817502971 (дата обращения: 14.05.2025).

[4] Международный проект «Содействие повышению уровня финансовой грамотности населения и развитию финансового образования в Российской Федерации» // Минфин России: офиц. сайт. URL: https://minfin.gov.ru/ru/fingram/arhiv/international_project/ (дата обращения: 01.05.2025).

в формирование уровня финансовой грамотности;
- выявить кросс-уровневые взаимодействия, например, ослабление влияния дохода в высокоцифровизированных регионах;
- проверить значимость региональной вариативности через внутриклассовый коэффициент корреляции.

В качестве инструментальной базы в исследовании использованы язык программирования Python с библиотеками pandas, scikit-learn, statsmodels; данные, находящиеся в открытом доступе, в частности Росстата[1], RLMS-HSE[2], Национального агентства финансовых исследований (НАФИ)[3] и ЦБ РФ[4].

Таким образом, сочетание кластерного и многоуровневого анализа обеспечило всестороннее изучение проблемы, а применение современных методов обработки данных повысило достоверность и практическую значимость результатов.

Результаты и обсуждение

1. Кластерный анализ регионов.

На основе десяти ключевых показателей ($P1$–$P10$), включая индекс финансовой грамотности ($P1$), соотношение кредитов и депозитов ($P2$), доступность банковских услуг ($P3$), уровень бедности ($P4$), уровень безработицы ($P5$), среднедушевые доходы ($P6$), развитость малого и среднего бизнеса (МСБ) ($P7$), индекс человеческого развития (ИЧР) ($P8$), ипотечную нагрузку ($P9$) и уровень цифровизации финансов ($P10$), выделено четыре кластера регионов:

- кластер 0 (депрессивные регионы, $n = 14$) — характеризуется минимальными значениями $P1$ (–0,41), $P3$ (–1,07), $P10$ (–1,59) и высоким уровнем бедности ($P4$ = +0,72). Включает в себя субъекты СКФО (85,7 %) и ЮФО. Подробнее о распределении кластеров по федеральным округам на рисунке 1;
- кластер 1 (среднеразвитые, $n = 34$) — наблюдаются умеренные показатели по всем параметрам, но снижение влияния $P1$ ($p = 0{,}355$ в 2023 г.) свидетельствует о нивелировании различий по финансовой грамотности;
- кластер 2 (развитые, $n = 35$) — высокие доходы ($P6$ = +0,21) и развитость МСБ (P7), но рост ипотечной нагрузки ($P9$ = –0,78);
- кластер 3 (лидеры, $n = 2$) — экстремальные значения $P7$ (5,09) и $P10$ (5,22), представлен ЯНАО и Чукоткой.

Результаты проведенного кластерного анализа отражены на рисунке 2, в частности представлена динамика перехода регионов между кластерами в 2019–2023 гг. Ключевыми пунктами этой динамики стали следующие:

- 20 регионов улучшили позиции (например, за счет роста $P6$ и $P10$), 34 — ухудшили (из-за изменения $P5$);
- факторный анализ ANOVA подтвердил значимость различий между кластерами ($p < 0{,}05$) для всех показателей, кроме $P1$ в 2023 г., что указывает на снижение его дифференцирующей роли.

2. Многоуровневое моделирование финансового поведения.

Для анализа данных, имеющих иерархическую структуру (при этом индивидуальные наблюдения группируются по территориальному признаку), применено двухуровневое моделирование (MLM) с использованием метода максимального правдоподобия. На первом уровне (индивидуальном) рассмотрены следующие характеристики респондентов:

- демография — возраст (стандартизованный), пол (бинарный 0/1);
- социально-экономический статус — доход (нормализованный), образование (ординальная шкала 1–4);
- финансовое поведение — наличие сбережений, инвестиционная активность, использование цифровых инструментов (все — по шкале 1–4).

[1] Официальная статистика по регионам РФ за 2019 и 2023 гг. // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 14.05.2025).

[2] Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения (RLMS-HSE): многолетнее обследование домохозяйств // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: https://rlms-hse.cpc.unc.edu (дата обращения: 14.05.2025).

[3] Финансовая грамотность населения России: результаты исследований 2019–2023 гг. // Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ). URL: https://nafi.ru (дата обращения: 14.05.2025).

[4] Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023–2025 годы. М.: ЦБ РФ, 2023 // Центральный банк РФ. URL: https://cbr.ru (дата обращения: 14.05.2025); Региональная неоднородность экономики России и работа трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики М.: ЦБ РФ, 2024 // Центральный банк РФ. URL: https://cbr.ru/ec_research/analitics/#y2024 (дата обращения: 14.05.2025).

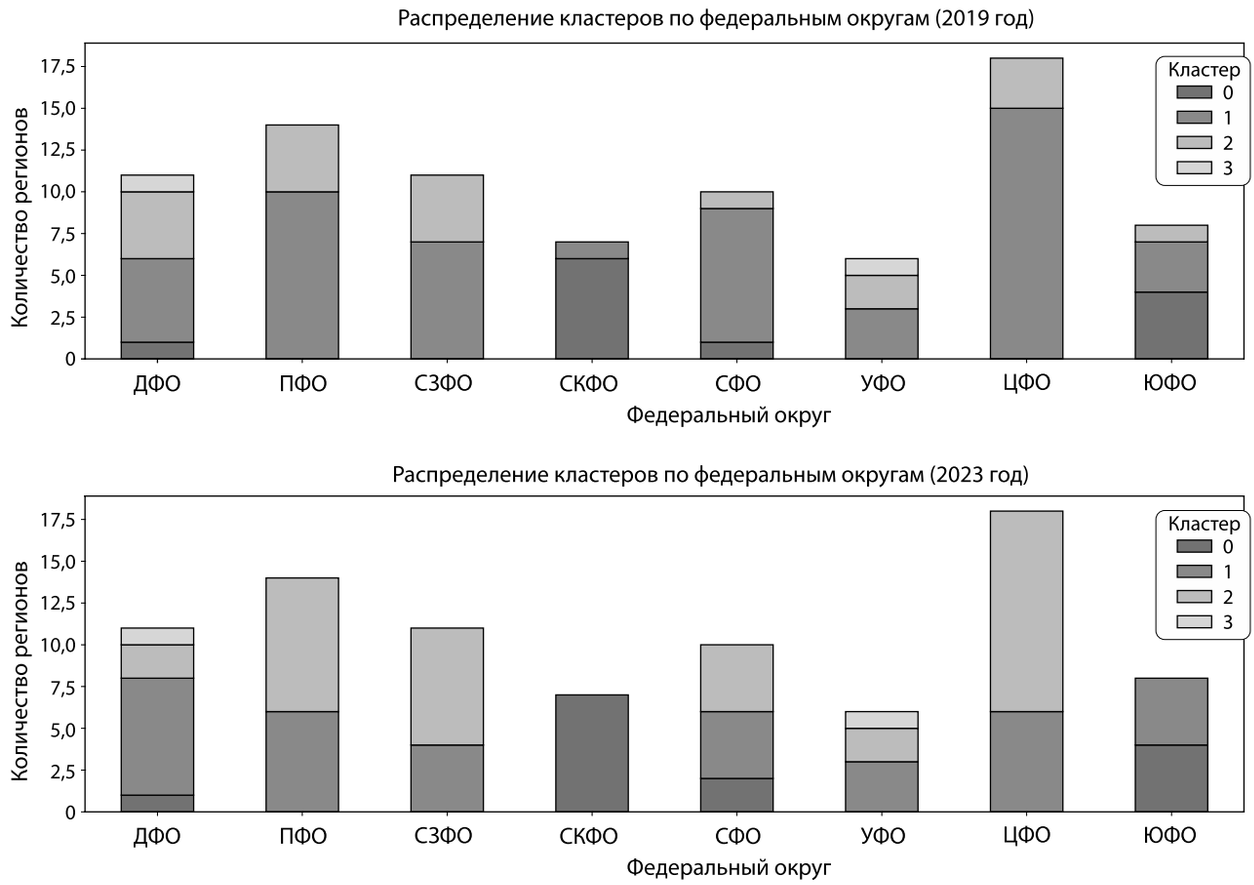

Рис. 1. Распределение кластеров по федеральным округам в 2019 и 2023 гг.
Fig. 1. Distribution of clusters by federal districts in 2019 and 2023

Источник: составлено А. С. Михеевой.

На втором уровне (региональном) представлены следующие кластерные характеристики и агрегированные показатели:

- ключевые параметры — уровень цифровизации ($P10$), бедности ($P4$), доступности банковских услуг ($P3$), ИЧР ($P8$);
- случайные эффекты — учтены вариации перехвата (базового уровня грамотности) и наклона (отражающего тенденцию изменений) для дохода по регионам.

Анализ проведен в течение нескольких этапов с последовательным усложнением модели.

1. Нулевая модель (базовая проверка).

На первом этапе построена модель без предикторов для оценки значимости региональных различий. Результаты показали, что 15 % вариативности уровня финансовой грамотности объясняется различиями между регионами ($p < 0{,}05$). Это подтвердило необходимость использования многоуровневого подхода, поскольку классические методы регрессионного анализа не учитывают подобную группировку данных.

2. Постепенное добавление предикторов.

Изначально в модель включены только индивидуальные характеристики (возраст, доход, образование), что позволило оценить их вклад в финансовую грамотность. Затем дополнены региональные факторы (уровень цифровизации, доступность банковских услуг), дающие возможность учитывать влияние макросреды. На завершающем этапе проверены кросс-уровневые взаимодействия, например то, как принадлежность региона к определенному кластеру (по результатам кластерного анализа) модифицирует влияние индивидуального дохода на финансовую грамотность.

3. Интерпретация результатов.

Фиксированные эффекты отражают усредненное влияние факторов. Например, коэффициент $\beta = +0{,}41$ для уровня цифровизации региона ($P10$) означает, что увеличение этого показателя на 1 стандартное отклонение

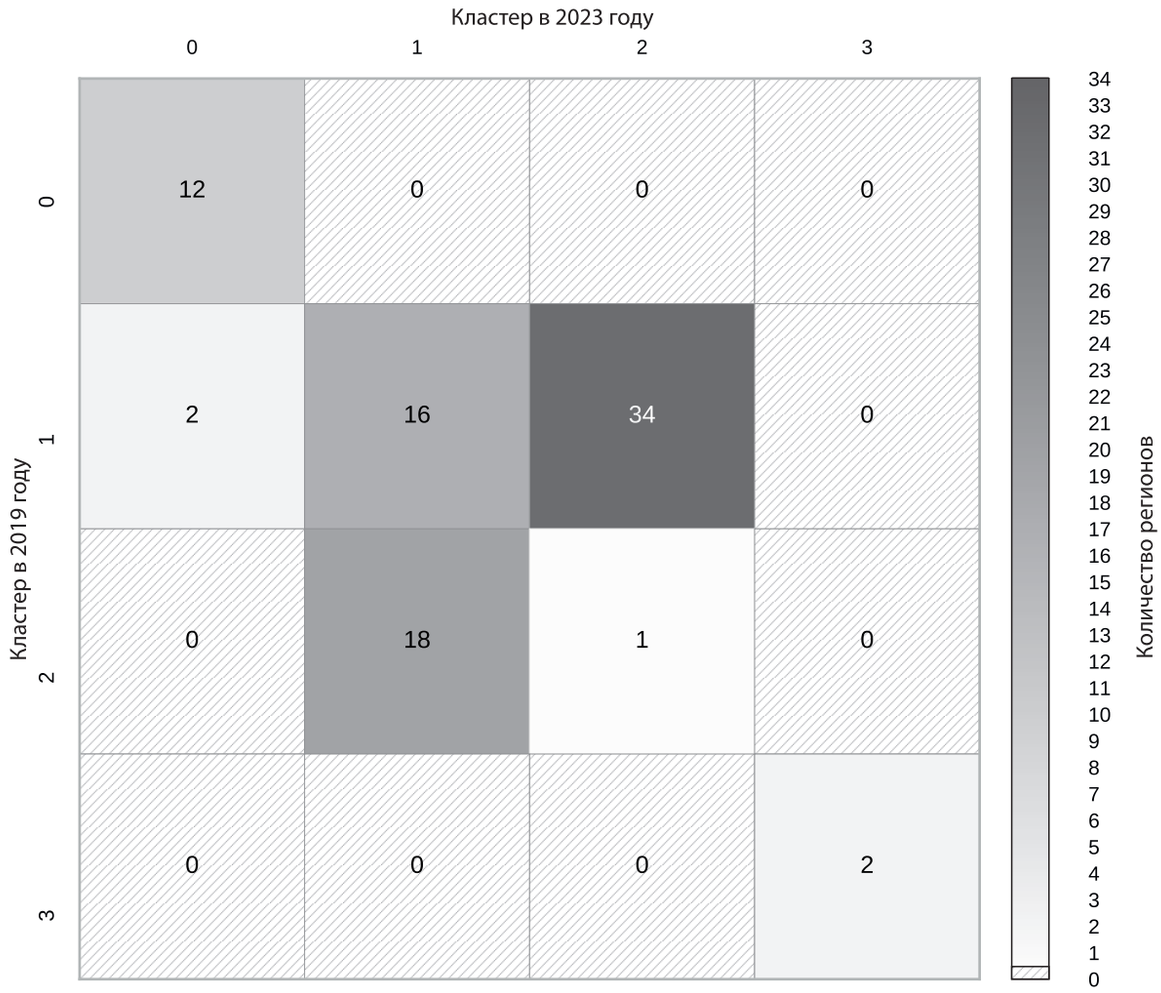

Рис. 2. Матрица переходов между кластерами с 2019 по 2023 г.
Fig. 2. Cluster transition matrix from 2019 to 2023

Источник: составлено А. С. Михеевой.

связано с ростом финансовой грамотности на 0,41 балла при прочих равных условиях.

Случайные эффекты выявили региональную специфику. Так, дисперсия наклона для дохода (0,018, $p = 0{,}038$) свидетельствует о том, что сила его влияния на финансовую грамотность варьируется между регионами. Например, в экономически развитых регионах зависимость слабее, а в менее развитых — доход играет более значимую роль.

Таким образом, многоуровневый подход позволил не только оценить вклад индивидуальных и региональных факторов, но и выявить их взаимосвязи, что видится важным для разработки адресных мер политики, направленной на повышение финансовой грамотности населения.

Анализ данных RLMS-HSE (1 500 респондентов из 30 регионов) показал следующие результаты.

1. По индивидуальным факторам:

- доход ($\beta = +0{,}22$, $p = 0{,}003$) и возраст ($\beta = +0{,}15$, $p < 0{,}001$) положительно влияют на финансовую грамотность;
- наличие сбережений ($\beta = -0{,}35$, $p = 0{,}008$) ассоциировано с низкой грамотностью, что может отражать консервативную стратегию поведения.

2. По региональным эффектам:

- цифровизация ($P10$: $\beta = +0{,}41$, $p = 0{,}007$) и ИЧР ($P8$: $\beta = +0{,}25$, $p = 0{,}014$) усиливают грамотность;
- уровень бедности ($P4$: $\beta = -0{,}28$, $p = 0{,}013$) снижает ее.

3. По кросс-уровневым взаимодействиям:

- влияние дохода на грамотность варьируется от +0,07 (развитые регионы) до +0,37 (депрессивные), что требует адаптации мер поддержки.

Результаты кластерного и многоуровневого анализа позволили сформулировать адресные рекомендации для органов государственного управления, финансовых институтов и образовательных организаций, направленные на повышение финансовой грамотности с учетом региональной специфики. Рассмотрим их отдельно для каждого кластера и на общегосударственном уровне.

1. Для депрессивных регионов (кластер 0):

- развитие финансовой инфраструктуры: приоритет — повышение доступности банковских услуг ($P3$);
- цифровизация финансовых услуг: внедрение программ обучения мобильному банкингу ($P10$) для населения, особенно в сельских районах, в которых показатель составляет 1,59;
- снижение уровня бедности ($P4$): реализация целевых социальных программ и поддержка местных предпринимателей для роста доходов ($P6$).

2. Для среднеразвитых регионов (кластер 1):

- стандартизация финансового образования: акцент на базовые навыки, в частности управление бюджетом, кредитами ($P2$) и сбережениями, поскольку различия по $P1$ нивелированы;
- стимулирование МСБ ($P7$): налоговые льготы и упрощение процедур регистрации бизнеса для увеличения доли МСБ в валовом региональном продукте (ВРП).

3. Для развитых регионов (кластер 2):

- снижение ипотечной нагрузки ($P9$): рефинансирование долгов и программы льготного кредитования для молодых семей;
- продвинутые финансовые продукты: внедрение курсов по инвестициям и пенсионному планированию, учитывая высокие доходы ($P6 = +0{,}21$).

4. Для регионов-лидеров (кластер 3):

- тиражирование успешных практик: масштабирование опыта ЯНАО и Чукотки по цифровизации ($P10 = 5{,}22$) и поддержке МСБ ($P7 = 5{,}09$) на другие субъекты.

5. Общегосударственные меры:

- дифференциация политики — разработка региональных «дорожных карт» на основе кластерной принадлежности. Например, в кластере 0 — упор на базовую грамотность, в кластере 2 — на инвестиционную;
- мониторинг эффективности — создание системы оценки влияния программ на динамику ключевых показателей (например, рост $P10$ на 1 SD увеличивает грамотность на 0,41 балла).

Подробнее рассматриваемые показатели раскрыты в таблице 1.

Таким образом, проведенный анализ позволил выявить комплексное влияние различных факторов на финансовую грамотность населения. Учет кластерных различий и индивидуально-региональных взаимодействий поможет оптимизировать ресурсы и повысить эффективность мер. Критически важно сочетать инфраструктурные изменения ($P3$, $P10$) с образовательными инициативами, адаптированными под уровень развития региона.

Выводы

При проведении исследования выявлены устойчивые различия в финансовом поведении населения российских регионов, обусловленные как индивидуальными факторами (доходом, возрастом), так и региональными условиями (цифровизацией, уровнем бедности). Кластерный анализ позволил выделить четыре типа регионов, требующих дифференцированного подхода к политике повышения финансовой грамотности, а многоуровневое моделирование подтвердило значимость кросс-уровневых взаимодействий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения результатов при формировании адресной государственной и региональной политики, разработке образовательных программ, а также при стратегическом планировании социально-экономического развития территорий. Предложенные рекомендации могут стать основой для принятия управленческих решений на региональном и федеральном уровнях.

Перспективным направлением служит углубленное изучение поведенческих и психологических факторов, включая доверие к финансовым институтам и отношение к риску. Актуальным видится применение современных методов машинного обучения для построения прогностических моделей. Отдельного внимания заслуживает разработка региональных индексов финансовой уязвимости и включенности, которые могут быть использованы для оценки эффективности государственной политики и формирования сценарных прогнозов на уровне субъектов РФ.

Таблица 1

Результаты многоуровневого моделирования, включая оценки всех фиксированных и случайных эффектов

Table 1. Results of multilevel modeling, including estimates of all fixed and random effects

Предиктор	Коэффициент (β)	Стандартная ошибка	*t*-значение	*p*-value	Интерпретация
Индивидуальные:					
возраст	0,15	0,03	5,00	<0,001	Увеличение возраста на 1 SD = +0,15 SD к грамотности
доход	0,22	0,07	3,14	0,003	Рост дохода на 1 SD = +0,22 SD к грамотности
образование	0,18	0,09	2,00	0,048	Высшее образование = +0,18 SD к грамотности
пол	0,12	0,05	2,40	0,018	Мужчины в среднем на 0,12 SD грамотнее женщин
наличие сбережений	0,25	0,06	4,17	<0,001	Наличие сбережений = +0,25 SD к грамотности
инвестиционная активность	0,19	0,07	2,71	0.008	Инвестиции = +0,19 SD к грамотности
использование цифровых инструментов	0,31	0,08	3,88	<0.001	Использование мобильного банкинга = +0,31 SD к грамотности
Групповые:					
цифровизация региона	0,41	0,15	2,73	0.007	Рост цифровизации на 1 SD = +0,41 SD к грамотности
уровень бедности	–0,28	0,11	–2,55	0,013	Увеличение бедности на 1 SD = –0,28 SD к грамотности
доступность банков	0,33	0,13	2,54	0,013	+1 SD по доступности = +0,33 SD к грамотности
ИЧР региона	0,25	0,10	2,50	0,014	Рост ИЧР на 1 SD = +0,25 SD к грамотности

Источник: составлено А. С. Михеевой.

Список источников

1. *Гиманова Г. Х.* Цифровая финансовая грамотность в эпоху цифровой трансформации экономики // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1. С. 98–102. https://doi.org/10.34773/EU.2021.1.20
2. *Мау В. А.* Человеческий капитал: вызовы для России // Вопросы экономики. 2012. № 7. С. 114–132. https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-7-114-132
3. *Lusardi A., Mitchell O. S.* The economic importance of financial literacy: Theory and evidence // Journal of Economic Literature. 2014. Vol. 52. No. 1. P. 5–44. https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5
4. *Тихонюк Н. Е., Кошкина Д. И., Старикова Т. В.* Цифровая трансформация программ по финансовой грамотности: трудности перехода // Экономика и предпринимательство. 2020. № 8. С. 1046–1049. https://doi.org/10.34925/EIP.2020.121.8.208
5. *Вардомацкая Л. П., Кузнецова В. П.* Цифровая финансовая грамотность в условиях трансформации финансовых технологий // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2021. № 4. С. 92–97. https://doi.org/10.18522/1997-2377-2021-119-4-92-97
6. *Илюхина И. Б., Ильминская С. А.* Региональные проекции социально-экономического пространства России // Вестник ОрелГИЭТ. 2020. № 1. С. 81–87. https://doi.org/10.36683/2076-5347-2020-1-51-81-87
7. *Селезнева И. А.* Социально-экономическое развитие регионов России: факторы и тенденции. М.: Финансовый университет, 2021. 216 с.
8. *Чистов С. Ю.* Формирование системы показателей социально-экономического развития регионов РФ // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2011. № 6. С. 32–36.
9. *Степаненкова Н. М., Степаненкова М. А.* Применение кластерного анализа для оценки уровня социально-экономического развития регионов Российской Федерации // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 11. С. 4225–4236. https://doi.org/10.18334/ce.15.11.113764
10. *Вафин Л. Р., Балявина Э. Р., Яруллина Л. Ф.* Основные статистические методы и модели социально-экономического прогнозирования // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11. С. 325–331. https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.062

References

1. Gimanova G.Kh. Digital financial literacy in the era of digital transformation of the economy. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskii zhurnal = Economics and Management: Research and Practice Journal.* 2021;(1):98-102. (In Russ.). https://doi.org/10.34773/EU.2021.1.20

2. Mau V. Human capital: Challenges for Russia. *Voprosy ekonomiki*. 2012;(7):114-132. (In Russ.). https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-7-114-132
3. Lusardi A., Mitchell O.S. The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*. 2014;52(1):5-44. https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5
4. Tikhonyuk N.E., Koshkina D.I., Starikova T.V. Digital transformation of financial literacy programs: Transition challenges. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2020;(8):1046-1049. (In Russ.). https://doi.org/10.34925/EIP.2020.121.8.208
5. Vardomatskaya L.P., Kuznetsova V.P. Digital financial literacy in the face of financial technology transformation. *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki = The Humanities and Socio-Economic Sciences*. 2021;(4):92-97. (In Russ.). https://doi.org/10.18522/1997-2377-2021-119-4-92-97
6. Ilukhina I.B., Ilminskaya S.A. Regional perspectives of social and economic spheres of Russia. *Vestnik OrelGIET = OrelSIET Bulletin*. 2020;(1):81-87. (In Russ.). https://doi.org/10.36683/2076-5347-2020-1-51-81-87
7. Selesneva I.A. Socio-economic development of Russian regions: Factors and trends. Moscow: Financial University; 2021. 216 p. (In Russ.).
8. Chistov S.Yu. Formation of system of indicators of social and economic development of regions of the Russian Federation. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Bulletin of Tambov University. Series: The Humanities*. 2011;(6):32-36. (In Russ.).
9. Stepanenkova N.M., Stepanenkova M.A. Application of cluster analysis to assess the level of socio-economic development of Russian regions. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2021;15(11):225-4236. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/ce.15.11.113764
10. Vafin L.R., Balyavina E.R., Yarullina L.F. Basic statistical methods and models of socio-economic forecasting. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2022;(11):325-331. (In Russ.). https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.062

Информация об авторах

Сурия Шакировна Кумачева

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления рисками и страхования, ведущий научный сотрудник

Санкт-Петербургский государственный университет

199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Анастасия Сергеевна Михеева

лаборант-исследователь

Санкт-Петербургский государственный университет

199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Поступила в редакцию 30.06.2025
Прошла рецензирование 16.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the authors

Suriya Sh. Kumacheva

PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor at the Department of Risk Management and Insurance, leading research scientist

St. Petersburg State University

7–9 Universitetskaya emb., St Petersburg 199034, Russia

Anastasiia S. Mikheeva

research assistant

St. Petersburg State University

7–9 Universitetskaya emb., St Petersburg 199034, Russia

Received 30.06.2025
Revised 16.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.27
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-923-933

Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития: возможности использования в российской практике

Екатерина Витальевна Гохштанд
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, gokhshtande@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-3929-8523

Аннотация

Цель. На основе анализа зарубежного опыта определить аспекты (способы организации системы, методы и инструменты), актуальные для совершенствования системы прогнозирования социально-экономического развития Российской Федерации (РФ).

Задачи. Проанализировать опыт социально-экономического прогнозирования США, Канады, Германии, Франции, Китайской Народной Республики (КНР) и ряда других стран; выявить особенности североамериканской, азиатской и европейской систем прогнозирования; определить аспекты (меры, механизмы и инструменты) зарубежного опыта, применимые для прогнозирования социально-экономического развития в России на региональном уровне.

Методы. В процессе исследования использован ряд методов. Среди них — дедукция и индукция, сравнительный и причинно-следственный анализ, синтез ряда источников, в том числе государственных и региональных стратегий, нормативных правовых актов РФ, Европейского союза (ЕС), США, Канады, Японии, Китая и ряда других государств, а также обобщение, конкретизация и графическая интерпретация.

Результаты. Анализ международного опыта систем социально-экономического прогнозирования позволил выявить ключевые практики, которые могут быть использованы для повышения эффективности российской системы прогнозирования. В числе таких практик — создание специальных органов (в системе государственного управления), в задачи которых входит координация и методическое сопровождение процессов прогнозирования и планирования на различных уровнях; систематическая модернизация и актуализация методических документов по прогнозированию; включение в процесс прогнозирования и планирования мероприятий по качественному и масштабному общественному обсуждению прогнозных и стратегических документов; обеспечение согласованности прогнозных документов, разработанных на разные периоды; развитие коммерческого прогнозирования и сотрудничества органов федеральной и региональной власти, являющихся субъектами прогнозирования социально-экономического развития, с университетскими инновационными и аналитическими центрами. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку рекомендаций по адаптации зарубежного опыта к российским условиям.

Ключевые слова: *прогнозирование социально-экономического развития регионов, азиатская система прогнозирования, североамериканская система прогнозирования, европейская система прогнозирования, стратегическое прогнозирование и планирование*

Для цитирования: Гохштанд Е. В. Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития: возможности использования в российской практике // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 923–933. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-923-933

© Гохштанд Е. В., 2025

International experience in forecasting socio-economic development: Possibilities of application in Russian practical activities

Ekaterina V. Gokhshtand
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, gokhshtande@gmail.com, https://orcid.org/0009-0005-3929-8523

Abstract

Aim. The work aimed to determine, based on the analysis of international experience, the aspects (methods of organizing the system, techniques and tools) relevant for improving the forecasting system of socio-economic development of the Russian Federation (RF).

Objectives. The work seeks to analyze the experience of socio-economic forecasting in the USA, Canada, Germany, France, the People's Republic of China (PRC) and a number of other countries; to identify the features of the North American, Asian and European forecasting systems; to determine the aspects (measures, mechanisms and tools) of international experience, applicable to forecasting the socio-economic development in Russia at the regional level.

Methods. A number of methods were used in the study, including deduction and induction, comparative and cause-and-effect analysis, synthesis of a number of sources, including state and regional strategies, regulatory legal acts of the Russian Federation, the European Union (EU), the USA, Canada, Japan, China, and a number of other countries, as well as generalization, specification, and graphical interpretation.

Results. An analysis of international experience in socio-economic forecasting systems has revealed key practices that can be applied to improve the efficiency of the Russian forecasting system. These practices include the creation of special bodies (in the public administration system) with tasks of coordination and methodological support of forecasting and planning processes at various levels; systematic modernization and updating of methodological documents on forecasting; inclusion in the forecasting and planning process of events for high-quality and large-scale public discussion of forecast and strategic documents; ensuring the consistency of forecast documents developed for different periods; development of commercial forecasting and cooperation between federal and regional authorities, which are subjects of forecasting socio-economic development, and university innovation and analytical centers. Further research in this field can be aimed at developing recommendations for adapting international experience to Russian conditions.

Keywords: *forecasting of socio-economic development of regions, Asian forecasting system, North American forecasting system, European forecasting system, strategic forecasting and planning*

For citation: Gokhshtand E.V. International experience in forecasting socio-economic development: Possibilities of application in Russian practical activities. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):923-933. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-923-933

Введение

Актуальные условия реализации стратегических целей и задач Российской Федерации (РФ) характеризуются высокой степенью неопределенности, связанной с социально-экономическими и геополитическими вызовами. В этой связи совершенствование системы долгосрочного и среднесрочного прогнозирования и планирования видится фактором снижения рисков и адаптации к изменяющимся условиям, так как качественное прогнозирование — основа для разработки эффективных стратегий социально-экономического развития, принятия обоснованных бюджетных решений и реализации целевых государственных (федеральных и региональных) программ.

Несмотря на наличие ряда институтов и методологии, система прогнозирования социально-экономического развития в России по-прежнему нуждается в совершенствовании, в частности на региональном уровне. Для развития системы прогнозирования и планирования социально-экономического развития представляется актуальным рассмотреть международный опыт и возможности адаптации успешных практик социально-экономического прогнозирования в развитых странах к российской специфике.

Теория

Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития

В условиях глобальной экономической нестабильности и возрастающей сложности социально-экономических процессов точное и своевременное прогнозирование социально-экономического развития становится критически важным инструментом для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях. Мировой опыт в области прогнозирования демонстрирует разнообразие подходов и методологий, успешно применяемых в разных странах и разных экономических, социальных, политических условиях.

С начала XXI в. ведущими методами прогнозирования социально-экономического развития для большинства государств служат метод экономических индикаторов, метод экспертных оценок, DSGE-модели, эконометрическое моделирование, модели динамических рядов, модели input-output («затраты-выпуск»). Современные макроэкономические прогнозы международного уровня (прогнозы Всемирного Банка, МВФ, ОЭСР и др.), а также многие национальные прогнозы разработаны с использованием указанных методов[1]. Вместе с тем наблюдаются существенные различия в системах прогнозирования социально-экономического развития, сложившихся в странах. В научно-исследовательских работах выделяют три системы прогнозирования и планирования развития экономики: североамериканскую (США, Канада, Мексика), европейскую (Франция, ФРГ, др.) и азиатскую (Япония, Южная Корея, Китай, Индия)[2].

Особенности североамериканской системы прогнозирования и планирования

Для стран североамериканской системы стратегического прогнозирования и планирования характерным видится отсутствие жесткого централизованного подхода. В США прогнозные исследования в плоскости государственного регулирования проводят на федеральном уровне, уровне штатов и местном (муниципальном) уровне. За ключевые макроэкономические прогнозные разработки федерального уровня ответственны Управление экономического развития Министерства торговли (U.S. Departmentof Commerce's Economic Development Administration, EDA), Совет экономических консультантов (Council of Economic Advisers), Совет управляющих федеральной резервной системы (The Board of Governors of the Federal Reserve System) и Административно-бюджетное управление (Office of Management and Budget, OMB) [1].

Вопросы регионального пространственного и экономического прогнозирования и планирования находятся в зоне ведения штатов и провинций. В США экономическое развитие на уровне штата, региона и муниципального образования во многом определено местными интересами. В Канаде, территориальное деление которой характеризуется как более сложное, региональное планирование осуществляется прежде всего провинциями и территориями. При прогнозировании и планировании социально-экономического развития в США и Канаде учитывают результаты социологических исследований и опросов населения с целью формирования комплексного представления о социальных приоритетах и вероятной реакции гражданского общества на экономические изменения [1, с. 4–19; 2].

Формально прогнозирование в США не встроено в систему стратегического планирования [1, с. 19–21]. Услуги по прогнозированию социально-экономического развития в целом и отдельных экономических, социальных параметров в США предоставляют частные коммерческие организации. Для разработки прогнозов региональные органы власти пользуются услугами (посредством контрактных государственных заказов) частных консалтинговых компаний (Arthur D. Little, Moody's Analytics, Inc и др.) и научно-исследовательских организаций, в том числе

[1] Методы прогнозирования развития экономики, в том числе с учетом трансграничных последствий принимаемых решений в области макроэкономической политики (подготовлен Евразийской экономической комиссией в рамках реализации п. 6.2.4. Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 г., утвержденных Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12): доклад // Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). URL: https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/6.2.4.pdf?ysclid=mceh6iu0c2767231621 (дата обращения: 09.03.2025).

[2] Там же.

Корпорации РЭНД, Гудзонского института (Hudson Institute)[1].

Развитие отрасли коммерческого прогнозирования — высокая конкуренция, устойчивый спрос со стороны органов власти и бизнеса — стимулирует непрерывное совершенствование методов и инструментов сбора данных, моделирования, сценарного прогнозирования. Активное участие в развитии теории и практики социально-экономического прогнозирования в США принимают университеты и аналитические центры (think tanks). Помимо исследований и формирования прогнозов, ведущие американские университеты организуют национальные и международные конференции по прогнозированию. Одна из крупнейших среди них — Международный симпозиум по прогнозированию (International Symposiumon Forecasting, ISF) — в 2025 г. проводится в 45-й раз[2].

С учетом этого США выступает мировым лидером в сфере прогнозирования, в том числе в аспекте использования инновационных разработок (например, больших данных и технологий машинного обучения) для повышения точности прогнозов. Макроэкономические прогнозы, составленные американскими организациями, учитывают органы власти других стран при разработке национальных и региональных прогнозов, стратегий и планов.

Особенности европейской системы социально-экономического прогнозирования

Европейская система стратегического прогнозирования и планирования предполагает наличие наднационального уровня. На наднациональном уровне (ЕС) за разработку стратегий и прогнозов ответственна Европейская комиссия, в задачи которой входит в том числе публикация регулярных экономических прогнозов относительно всех государств-членов [1]. Прогнозирование на наднациональном уровне интегрировано в систему стратегического планирования: долгосрочные стратегии, обсуждаемые и утверждаемые Европейским парламентом и Советом ЕС, основаны на результатах прогнозных исследований [1, с. 4–17].

На наднациональном уровне установлены основополагающие принципы и нормы системы стратегического прогнозирования и планирования (изложены в Пакте о стабильности и росте / Stability and Growth Pact, SGP), соблюдение которых всеми государствами — членами ЕС строго контролируется. Для ЕС характерно постоянное и систематическое развитие системы стратегического планирования и прогнозирования, в том числе в аспекте обновления основополагающих нормативных документов. Так, в ответ на кризисные процессы методическое обеспечение стратегического планирования в ЕС дополнено рекомендациями о наилучших способах придания гибкости стратегическим документам в рамках существующих норм Пакта о стабильности и росте (Making the best use of the flexibility within the existing rules of the Stability and Growth Pact); рекомендациями Еврокомиссии о поддержке структурных реформ и инвестиций (Guidance to encourage structural reforms and investment); ответами на часто задаваемые вопросы (Frequently Asked Questions, FAQ) [1, с. 4–17]. На наднациональном уровне также оказывают методологическую поддержку государствам — членам ЕС в планировании и прогнозировании посредством подготовки адресных рекомендаций для тех или иных стран.

Ведущим подходом в прогнозировании социально-экономического развития служит сценарный, в прогнозировании макроэкономических показателей принимает участие Европейский центральный банк. Государства-члены, хотя и независимы при разработке национальных документов прогнозирования и планирования, обязаны объяснять и обосновывать все различия между сценариями, принятыми правительствами, и прогнозами Еврокомиссии [1, с. 4–17].

На национальном уровне в каждом государстве ЕС создана уникальная система прогнозирования и планирования, учитывающая особенности административно-

[1] Методы прогнозирования развития экономики, в том числе с учетом трансграничных последствий принимаемых решений в области макроэкономической политики (подготовлен Евразийской экономической комиссией в рамках реализации п. 6.2.4. Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 г., утвержденных Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12): доклад // Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). URL: https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/6.2.4.pdf?ysclid=mceh6iu0c2767231621 (дата обращения: 09.03.2025).

[2] 45th International Symposium on Forecasting (Beijing, China) // International Institute of Forecasters. URL: https://isf.forecasters.org/ (дата обращения: 09.04.2025).

территориального деления, геополитического положения, специфику государственного управления, конфигурацию социальных и экономических факторов и иные аспекты, характерные для определенной страны. В большинстве европейских стран система прогнозирования и планирования социально-экономического развития децентрализована, а в процесс формирования стратегий и планов включен обязательный этап общественного обсуждения.

В Германии один из главных субъектов прогнозирования и планирования на национальном уровне — Совет по устойчивому развитию, состоящий из представителей различных групп населения[1]. Ключевая функция Совета — организация, координация широкого общественного обсуждения Стратегии и повышение уровня информированности о целях Стратегии среди различных групп населения. Региональные планы (федеральных земель и районов) также служат предметом общественного диалога региональных властей, представителей муниципалитетов, бизнеса, экспертных организаций и граждан [3]. Все планы основаны на долгосрочных и среднесрочных прогнозах. В процессе макроэкономического и социально-экономического прогнозирования активное участие принимают экспертные и научно-исследовательские организации.

Во Франции за разработку прогнозов и стратегических планов национального уровня отвечает Генеральный комиссариат стратегии и прогнозирования (Commissariat général à la stratégieet à la prospective), созданный в 2013 г. путем реорганизации Центра стратегического анализа [1]. На региональном уровне, представленном системой из 22 экономических районов, основными субъектами прогнозирования и планирования социально-экономического развития выступают региональные Комитеты экономического развития [1]. В состав последних включены представители как местных и центральных органов исполнительной власти, так и заинтересованных групп: предпринимателей, экспертов-экономистов, экологических сообществ, др.

Среднесрочное прогнозирование во Франции можно считать этапом планирования. Основополагающие документы государственного планирования — планы-пятилетки — разрабатывают в течение трех этапов: первый — прогнозирование (разработка прогноза развития производства и прогноза обеспечения национальной безопасности); второй — расширение запланированных показателей, установленных в прогнозах; третий — анализ показателей на соответствие целям макроэкономического уровня и долгосрочному десятилетнему стратегическому плану [1].

Особенности азиатской системы прогнозирования социально-экономического развития

Азиатская система, в отличие от североамериканской и европейской, характеризуется централизованным подходом к стратегическому прогнозированию и планированию. Прогнозирование интегрировано в систему стратегического планирования на национальном и региональном уровнях.

В большинстве азиатских стран прогнозирование и планирование осуществляются на краткосрочный (один-три года), среднесрочный (пять лет) и долгосрочный (десять лет и более) периоды. Особенность азиатской системы заключается в обеспечении согласованности между планами и прогнозами, разработанными на разные отрезки времени.

В Китае планы государственного развития разрабатывает Государственный комитет по развитию и реформе КНР (ГКРР): определяет ключевые макроэкономические показатели и формат содействия социально-экономическому развитию регионов, на основе этого разрабатывая долгосрочные и среднесрочные стратегии [4]. Пятилетние планы развития национального уровня принимает Всекитайское собрание народных представителей. На уровне провинций и префектур (округов) ГКРР разрабатывает пятилетние планы экономического и социального развития [5]. Утвержденные пятилетние и годовые (бюджетные) планы становятся основанием для внесения изменений в долгосрочные программы с целью их обновления и актуализации в соответствии

[1] Методы прогнозирования развития экономики, в том числе с учетом трансграничных последствий принимаемых решений в области макроэкономической политики (подготовлен Евразийской экономической комиссией в рамках реализации п. 6.2.4. Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 г., утвержденных Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12): доклад // Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). URL: https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/6.2.4.pdf?ysclid=mceh6iu0c2767231621 (дата обращения: 09.03.2025).

с прогнозными условиями и параметрами в среднесрочной перспективе [4].

Южная Корея с 60-х гг. XX в. практикует централизованное планирование посредством пятилетних планов, встроенных в долгосрочную (на 20 лет) программу развития. В отличие от большинства стран, в Южной Корее директивный подход в планировании преобладает над индикативным и включает в себя жесткую систему мониторинга, контроля и систематической отчетности на национальном и региональном уровнях[1].

В Японии также разрабатывают пятилетние планы-программы, которые, в отличие от южнокорейских, носят индикативный характер. Вместе с тем большинство социальных программ основаны на долгосрочных прогнозах, что обусловлено демографической ситуацией (высоким процентом стареющего населения) и связанными с ней социально-экономическими проблемами[2].

Относительно методологии стоит указать, что в азиатских странах распространены прогнозы, сформированные при использовании методов экспертных оценок и моделирования. В разработке долгосрочных прогнозов всегда задействованы научно-исследовательские и экспертные организации, сообщества. Так, в Китае в разработке долгосрочных прогнозов участвуют, например, Академия наук, Академия общественных наук, исследовательские центры Государственного совета [1, с. 22–23].

Результаты и обсуждение

Аспекты зарубежного опыта, актуальные для поиска направлений совершенствования системы прогнозирования социально-экономического развития РФ

Система прогнозирования, сложившаяся к настоящему времени в России, отличается от каждой из рассмотренных (североамериканской, европейской и азиатской) систем в фундаментальных аспектах, как следует из таблицы 1. Тем не менее ряд особенностей и успешных практик социально-экономического прогнозирования зарубежных стран могут быть адаптированы к российской специфике прогнозирования социально-экономического развития на федеральном и региональном уровнях.

Анализ систем социально-экономического развития в США, Канаде, ЕС, КНР, Южной Корее, ряде других стран позволяет выделить ряд тенденций и практик, актуальных для поиска направлений совершенствования системы прогнозирования социально-экономического развития в России.

Во-первых, во многих странах созданы специальные органы (в системе государственного управления), в задачи которых входят координация и методическое сопровождение процессов прогнозирования, планирования на всех уровнях, а также контроль и мониторинг деятельности других субъектов и заинтересованных сторон, участвующих в процессах прогнозирования и планирования. В ряде государств в составе таких органов находятся представители не только региональной и центральной власти, но и бизнес-структур, научно-исследовательских организаций, различных групп местного населения, что позволяет учитывать позиции заинтересованных сторон и повысить качество принимаемых решений. В России главными субъектами прогнозирования социально-экономического развития выступают министерства экономического развития РФ и субъектов РФ; расширение круга участников может способствовать проведению более комплексного и объективного анализа, а значит, созданию более точных прогнозов.

Во-вторых, ряд стран практикуют систематическую модернизацию и актуализацию методических документов по прогнозированию (ЕС — на наднациональном уровне), что видится значимым фактором при обеспечении качества прогнозирования и планирования. Опыт ЕС в этой области демонстрирует также эффективность наднационального подхода к разработке и внедрению адресных рекомендаций по прогнозированию и планированию для ряда стран [1]. Применительно к РФ нужно указать, что с учетом современных геополитических

[1] Методы прогнозирования развития экономики, в том числе с учетом трансграничных последствий принимаемых решений в области макроэкономической политики (подготовлен Евразийской экономической комиссией в рамках реализации п. 6.2.4. Стратегических направлений развития евразийской экономической интеграции до 2025 г., утвержденных Решением Высшего Евразийского экономического совета от 11 декабря 2020 г. № 12): доклад // Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). URL: https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/6.2.4.pdf?ysclid=mceh6iu0c2767231621 (дата обращения: 09.03.2025).

[2] Там же.

Таблица 1

Сравнительная характеристика систем прогнозирования

Table 1. Comparative characteristics of forecasting systems

Название	Интеграция в стратегическое планирование	Основные субъекты прогнозирования	Степень централизации	Горизонт прогнозирования
Североамериканская	Формально не интегрировано; результаты прогнозов — обоснование среднесрочных планов [6]	Коммерческие организации: консалтинговые компании, научно-исследовательские организации, аналитические центры	Низкая	Долгосрочный и среднесрочный (коррелирующий с четырехлетним президентским циклом)
Европейская	Интегрировано на наднациональном и национальном уровнях	ЕС: Европейская комиссия. Германия: Совет устойчивого развития. Франция: Генеральный комиссариат стратегии и прогнозирования; региональные Комитеты экономического развития	Наднациональный/ национальный: средняя. Национальный/ региональный: низкая	Долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный
Азиатская	Интегрировано на всех уровнях	Япония: Экономический совет, образованный при правительстве, Управление экономического планирования, Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП), Управление по науке и технологии. Индия: Национальный институт трансформации Индии (НИТИ) [7]. Китай: Государственный комитет по развитию и реформе КНР (ГКРР)	Высокая	Долгосрочный и среднесрочный (пять лет), долгосрочные прогнозы синхронизируются и обновляются в соответствии с результатами среднесрочных
Российская	Прогнозирование — этап стратегического планирования[1]	Министерство экономического развития РФ Министерства экономического развития субъектов РФ	Средняя	Долгосрочный (12 и более лет) и среднесрочный (три года)

Источник: составлено автором.

реалий и антироссийской санкционной политики дополнение и обновление Методических рекомендаций по долгосрочному прогнозу[2], Методических рекомендаций по среднесрочному прогнозированию[3], а также формирование адресных рекомендаций для отдельных субъектов (в том числе приграничных) — это актуальная мера для повышения качества социально-экономического прогнозирования на региональном уровне.

В-третьих, во многих странах (КНР, Японии, Южной Корее, Франции, Германии) важным аспектом эффективного планирования служат сочетание долгосрочных и среднесрочных прогнозов, их систематическое обновление с целью обеспечения согласованности с кратко- и среднесрочными планами и актуализация в соответствии с внутренними и внешними условиями, складывающимися в кратко- и среднесрочной

[1] О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (в ред. от 13.07.2024) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 09.03.2025).

[2] Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке досрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации: приказ Министерства экономического развития РФ от 30 июня 2016 г. № 417 // Министерство экономического развития РФ: офиц. сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/27142d06ba392469b0df8c007e3718e6/30062016_%20417.pdf (дата обращения: 09.03.2025).

[3] Об утверждении Методических рекомендаций по разработке, корректировке, мониторингу среднесрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и о признании утратившим силу приказа Минэкономразвития России от 30 ноября 2009 г. № 492: приказ Министерства экономического развития РФ от 30 июня 2016 г. № 423 // Министерство экономического развития РФ: офиц. сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/6b93bd56f15d3dde6ccfb207de70a170/30062016_423.pdf (дата обращения: 09.03.2025).

перспективе. Для России также характерна разработка и долгосрочных, и среднесрочных прогнозов. Однако часто наблюдается несогласованность стратегических документов (как сформированных на разных уровнях (федеральном и региональном), так и выполненных на региональном уровне, то есть между стратегиями и долгосрочными прогнозами социально-экономического развития) в аспекте прогнозных значений параметров, что снижает эффективность планирования и требует принятия мер по синхронизации всех документов стратегического прогнозирования и планирования социально-экономического развития субъектов РФ.

В-четвертых, обязательность процедур парламентского и общественного обсуждения плановых и прогнозных документов в ЕС и США — важный механизм обеспечения прозрачности и учета позиций заинтересованных сторон. В России соблюдение принципа прозрачности и открытости прогнозирования и планирования ограничено в большинстве случаев публикацией стратегических и прогнозных документов на официальных сайтах органов власти и организацией «диалога» власти и общества посредством форм обратной связи на официальных сайтах органов власти. Ряд субъектов инициируют дискуссии в процессе формирования региональных стратегий (например, Республика Татарстан[1]). Однако сегодня полноценное и масштабное (с представителями заинтересованных групп и гарантиями учета их интересов) общественное обсуждение не является распространенной и обязательной практикой в процессе прогнозирования социально-экономического развития на федеральном и региональном уровнях. Участие представителей бизнеса, научных кругов, общественных организаций и органов власти в разработке прогнозов позволяет повысить качество принимаемых решений и обеспечить их соответствие потребностям общества. В России субъекты могут использовать этот опыт для повышения уровня доверия к плановым документам и вовлечения граждан в процесс стратегического планирования.

В-пятых, показателен опыт развития в США (в меньшей степени в ЕС) независимого прогнозирования как отрасли коммерческой деятельности. В России практика государственных контрактных заказов на прогнозные исследования реализуется не систематически и преимущественно на федеральном уровне. Хотя при разработке стратегий социально-экономического развития субъектов РФ ряд регионов пользуются услугами и/или разработками исследовательских организаций (Краснодарский край, Республика Татарстан, Республика Северная Осетия — Алания, Республика Алтай — Консорциум Леонтьевский центр — AV Group[2]; Забайкальский край, Камчатский край, Чукотский автономный округ — ФАНУ «Востокгосплан»[3]). Практика привлечения экспертных и/или научно-исследовательских организаций к разработке прогнозов социально-экономического развития субъектов РФ не распространена.

Тем не менее в России представлены потенциальные участники прогнозирования социально-экономического развития субъектов РФ, как видно на рисунке 1.

Между тем в ряде субъектов РФ функционируют инновационные и аналитические центры (ИАЦ) при университетах: Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) и Центр развития при Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ); Центр стратегических разработок Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ); Институт экономики и управления и Центр проектного финансирования Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ); Школа экономики и менеджмента и Центр исследований Азиатско-Тихоокеанского региона Дальневосточного федерального университета (ДВФУ); Институт управления, экономики и финансов

[1] Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. Вторая редакция. Версия 25.03.2015 // Министерство экономики Республики Татарстан: офиц. сайт. URL: https://sptl.tatarstan.ru/file/File/Strategy_RT-2(1).pdf (дата обращения: 05.03.2025); О ходе разработки // Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года // Леонтьевский центр. URL: https://leontief-centre.ru/project240 (дата обращения: 24.07.2025).

[2] Регионы // Консорциум Леонтьевский центр – AV Group. URL: https://lc-av.ru/ (дата обращения: 17.05.2025).

[3] Исследования. Профили регионов // Восточный центр государственного планирования (ФАНУ «Востокгосплан»). URL: https://vostokgosplan.ru/research/?_sft_research_cat=profil-regionov (дата обращения: 17.05.2025).

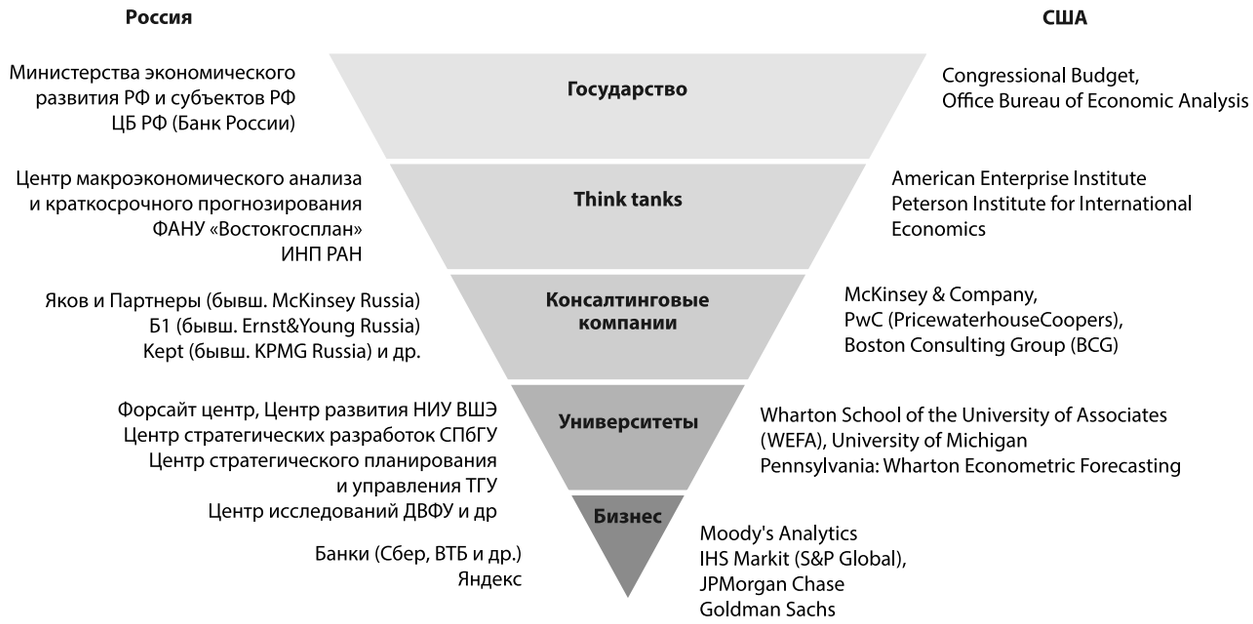

Рис. 1. Участники прогнозирования социально-экономического развития федерального и регионального уровней в России и США

Fig. 1. Participants in forecasting socio-economic development at the federal and regional levels in Russia and the USA

Источник: составлено автором.

и Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан при Казанском (Приволжском) федеральном университете (КФУ); Институт управления в экономических, экологических и социальных системах и Центр прикладных исследований и разработок Южного федерального университета (ЮФУ); Центр стратегического планирования и управления Томского государственного университета (ТГУ) и др. Университетские ИАЦ могут участвовать в процессе прогнозирования и планирования социально-экономического развития регионов посредством разработки прогнозов и прогнозных сценариев, проведения аналитических исследований, оценки рисков, организации экспертных обсуждений и конференций. Привлечение университетских ИАЦ к процессу прогнозирования и планирования социально-экономического развития регионов имеет ряд преимуществ. Среди них — повышение научной обоснованности прогнозов; независимость и объективность; комплексный и междисциплинарный подход; инновационность. Расширение и укрепление сотрудничества между университетами и органами власти в процессе прогнозирования социально-экономического развития может стать фактором повышения эффективности прогнозных исследований, особенно на уровне субъектов РФ.

Выводы

С учетом результатов проведенного анализа зарубежного опыта социально-экономического прогнозирования нами определены особенности сложившихся в мировой практике систем прогнозирования: североамериканской, европейской и азиатской. Среди выявленных особенностей, успешных методов, институциональных и организационных аспектов для использования в совершенствовании системы прогнозирования социально-экономического развития РФ наиболее перспективны создание специальных органов (в системе государственного управления), в задачи которых входят координация и методическое сопровождение процессов прогнозирования и планирования на разных уровнях; систематическая модернизация и актуализация методических документов по прогнозированию; включение в процесс прогнозирования и планирования мероприятий по качественному и масштабному общественному обсуждению прогнозных и стратегических документов; обеспечение согласованности прогнозных документов, разработанных на разные периоды (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные); развитие коммерческого прогнозирования и сотрудничества органов федеральной и региональной власти, являющихся субъектами прогнозирования

социально-экономического развития, с университетскими инновационными и аналитическими центрами. Дальнейшие исследования в рассматриваемой области могут быть направлены на разработку рекомендаций по адаптации зарубежного опыта к российским условиям и оценке возможности их практического применения.

Список источников

1. Актуальный опыт зарубежных стран по развитию государственных систем, стратегического планирования: препринт WP8/2016/04 (ч. 2) / А. В. Клименко, В. А. Королев, Д. Ю. Двинских [и др.]. М.: ИД Высшей школы экономики, 2016. 40 с. URL: https://wp.hse.ru/data/2016/11/14/1110320976/WP8_2016_04_%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C2_____.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
2. *Savoie D. J.* Reviewing Canada's regional development efforts // Royal Commission Renewing and Strengthening Our Place in Canada. Ottawa: Royal Commission, 2003. P. 147–183. URL: https://www.gov.nl.ca/publicat/royalcomm/research/Savoie.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
3. *Mertins G., Paal M.* Regional planning within the German institutional planning framework — instruments and effectiveness // Investigación & Desarrollo. 2009. Vol. 17. No. 2. P. 242–267. URL: https://www.redalyc.org/pdf/268/26816278002.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
4. *Петунин Е. И., Бичиев Р. К., Вафин И. С., Кудалов Н. А.* Стратегическое региональное планирование Китая // Московский экономический журнал. 2019. № 7. С. 556–563. https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-17032
5. *Михеев В. В., Игнатьев С. В.* Практика стратегического планирования в Северо-Восточной Азии // Федерализм. 2019. № 2. С. 156–171. https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-2-156-171
6. *Киблицкая Т.* Долгосрочное прогнозирование: сравнительный анализ и обзор опыта применения // Научный вестник ИЭП им. Гайдара.ру: электрон. журнал. 2015. № 5. С. 37–47. URL: https://www.iep.ru/files/Nauchniy_vestnik.ru/5-2015/37-47.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
7. *Растянникова Е. В.* Государственное планирование экономического развития в странах БРИКС // Восточная аналитика. 2016. № 3. С. 20–35.

References

1. Klimenko A.V., Korolev V.A., Dvinskikh D.Yu., et al. Current experience of foreign countries in the development of state systems, strategic planning. Pt. 2. Preprint WP8/2016/04. Moscow: HSE Publ.; 2016. 40 p. URL: https://wp.hse.ru/data/2016/11/14/1110320976/WP8_2016_04_%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C2_____.pdf (accessed on 09.03.2025). (In Russ.).
2. Savoie D.J. Reviewing Canada's regional development efforts. In: Royal Commission on Renewing and Strengthening Our Place in Canada. Ottawa: Royal Commission; 2003: 147-183. URL: https://www.gov.nl.ca/publicat/royalcomm/research/Savoie.pdf (accessed on 09.03.2025).
3. Mertins G., Paal M. Regional planning within the German institutional planning framework — instruments and effectiveness. *Investigación & Desarrollo*. 2009;17(2):242-267. URL: https://www.redalyc.org/pdf/268/26816278002.pdf (accessed on 09.03.2025).
4. Petunin E.I., Bichiev R.K., Vafin I.S., Kudalov N.A. China's regional strategic planning. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal.* 2019;(7):556-563. (In Russ.). https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-17032
5. Mikheev V.V., Ignatev S.V. Northeast Asia strategic planning practices. *Federalizm = Federalism.* 2019;(2):156-171. (In Russ.). https://doi.org/10.21686/2073-1051-2019-2-156-171
6. Kiblitskaya T. Long-term forecasting: Comparative analysis and review of application experience. *Nauchnyi vestnik IEP im. Gaidara.ru.* 2015;(5):37-47. URL: https://www.iep.ru/files/Nauchniy_vestnik.ru/5-2015/37-47.pdf (accessed on 09.03.2025). (In Russ.).
7. Rastyannikova E.V. State planning of economic development in the BRICS countries. *Vostochnaya analitika = Eastern Analytics.* 2016;(3):20-36. (In Russ.).

Информация об авторе

Екатерина Витальевна Гохштанд

аспирант

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

SPIN-код: 7575-7992

Поступила в редакцию 11.06.2025
Прошла рецензирование 03.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Ekaterina V. Gokhshtand

postgraduate student

Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

SPIN: 7575-7992

Received 11.06.2025
Revised 03.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.46
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-934-944

Формирование механизмов устойчивого развития рынка сферы услуг в регионе

Ярослав Евгеньевич Крупин
Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Казань, Россия, 2310auto@mail.ru

Аннотация

Цель. Выявить и обосновать механизмы устойчивого развития сферы услуг в регионе на примере Республики Татарстан.

Задачи. В ходе исследования рассмотреть различные виды услуг (туристические, медицинские, жилищно-коммунальные, финансовые и др.) и проанализировать их роль в социально-экономическом развитии региона.

Методология. Методологической основой работы является анализ научной литературы, статистических данных и нормативно-правовых актов, что позволило определить ключевые особенности рынка услуг (нематериальность, синхронность производства и потребления), а также основные факторы конкурентоспособности и инновационности его предприятий.

Результаты. Развитие отрасли услуг положительно влияет на социальную сферу за счет создания новых рабочих мест и повышения качества жизни населения. Интеграция современных технологий способствует сохранению природных ресурсов, а развитие экологического и сельского туризма помогает защитить экологию и культуру региона благодаря получению дополнительного финансирования от этой деятельности. Результаты исследования указывают на необходимость кластерного подхода, цифровой трансформации и государственного стимулирования для повышения эффективности и сбалансированности рынка услуг. Предложенные рекомендации могут быть использованы региональными органами власти и бизнес-сообществом в их практической деятельности.

Выводы. Устойчивое развитие сферы услуг предполагает увеличение разнообразия услуг за счет экономического развития и спроса, а также повышение их качества благодаря конкуренции и интеграции современных технологий. Кроме того, устойчивое развитие подразумевает тесную взаимосвязь между образовательными организациями, бизнесом и государством, в рамках которой образовательные учреждения готовят квалифицированные кадры, владеющие инновационными технологиями, а государство предоставляет льготы и субсидии для развития сферы услуг. Отличительной особенностью сферы услуг является отсутствие материальной составляющей, что обусловливает трудности стандартизации и требует разработки передовых методов управления. Благодаря комплексной стратегии развития сервисной индустрии, включающей в себя государственную помощь, привлечение капиталовложений, обучение кадров по внедрению инноваций и использование кластеризации в предпринимательстве, Республика Татарстан способна достичь ускоренного прогресса в области услуг.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, рынок сферы услуг, региональное развитие, кластерный подход, инновации, туристические услуги*

Для цитирования: Крупин Я. Е. Формирование механизмов устойчивого развития рынка сферы услуг в регионе // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 934–944. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-934-944

© Крупин Я. Е., 2025

Formation of mechanisms for sustainable development of the services market in the region

Yaroslav E. Krupin
Kazan Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperatives, Kazan, Russia, 2310auto@mail.ru

Abstract

Aim. The work aimed to identify and justify the mechanisms for sustainable development of the services sector in the region using the Republic of Tatarstan as an example.

Objectives. The work seeks to consider various types of services (tourism, medical, housing and utility services, financial, etc.) and analyze their role in the socio-economic development of the region.

Methods. The study employed the analysis of scientific literature, statistical data and regulatory legal acts as the work methodological basis, which enabled to determine the key features of the services market (intangibility, synchronicity of production and consumption), as well as the main factors of competitiveness and innovation of its enterprises.

Results. The service industry development has a positive effect on the social sphere through creating new jobs and improving the quality of life of the population. The integration of modern technologies contributes to the conservation of natural resources, and the development of ecological and rural tourism protects the ecology and culture of the region by means of raising additional funds from this activity. The study results indicate the need for a cluster approach, digital transformation and government incentives to improve the efficiency and balance of the services market. The recommendations proposed can be used by regional authorities and the business community in their practical activities.

Conclusions. Sustainable development of the service sector involves increasing the diversity of services due to economic development and demand, as well as improving their quality due to competition and integration of modern technologies. In addition, sustainable development implies a close relationship between educational organizations, business and the state, within which educational institutions train qualified personnel who are proficient in innovative technologies, and the state provides benefits and subsidies for the service sector development. The service sector is characterized by the absence of a material component, which causes difficulties in standardization and requires the development of advanced management methods. Due to a comprehensive strategy for the development of the service industry, including state aid, promotion of capital investment, training personnel in the implementation of innovations, and the use of clustering in entrepreneurship, the Republic of Tatarstan is able to achieve accelerated progress in the field of services.

Keywords: *sustainable development, service market, regional development, cluster approach, innovations, tourism services*

For citation: Krupin Ya.E. Formation of mechanisms for sustainable development of the services market in the region. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):934-944. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-934-944

Введение

Услуга в современных условиях определяется как деятельность, результаты которой лишены материальной формы, осуществляются и потребляются в процессе реализации самой деятельности. Основными характеристиками услуги являются ее нематериальная природа, невозможность сохранения, неотделимость от субъекта предоставления и потребления, а также отсутствие передачи права собственности [1, с. 77]. Под сферой услуг понимают совокупность видов экономической деятельности, направленных на удовлетворение культурных, интеллектуальных, духовных и физических потребностей общества [2, с. 272].

Выделяют три ключевые категории услуг: услуги материального производства (например, транспорт, связь, бытовое обслуживание и т. п.), услуги духовной сферы (образование, физическая культура, наука, искусство и др.), а также услуги социальной направленности (торговля, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение и т. д.) [3, с. 194]. С развитием экономики сформировались различные системы классификации услуг, включая международные

и национальные стандарты, такие как классификатор Всемирной торговой организации (ВТО) и Международная стандартная отраслевая классификация видов экономической деятельности [1, с. 76].

На современном этапе сфера услуг играет ведущую роль в глобальной экономике. С 2006 г. по настоящее время ее доля в мировом ВВП превышает 65 %, что свидетельствует о переходе к постиндустриальной модели, в которой акцент с производства товаров смещается на услуги [4, с. 55]. Одной из особенностей современного экономического развития являются накопление человеческого капитала и повышение его значимости в общественном производстве. Процессы предоставления и потребления услуг совпадают по времени, их объемы подвержены сезонным колебаниям, а предприятия сферы услуг располагаются рядом с клиентом в соответствии с потребительским спросом. Услуги трудно оценить до момента их предоставления, что осложняет процесс формирования точных стандартов их измерения [2, с. 270, 272].

Фундаментальными элементами рынка являются совокупный спрос, совокупное предложение и ценовой механизм. В зависимости от доступности ресурсов и характера услуг можно выделить национальный, региональный, межрегиональный и муниципальный уровни рынков услуг. Региональные рынки выполняют широкий спектр функций, включая регулирование, интеграцию, стимулирование, посредничество, информирование, формирование цен, оздоровление экономики и реализацию социальных задач [5, с. 118, 119, 122]. Современные предприятия сферы услуг ориентируются на рынок и активно внедряют инновации, что сопровождается постоянным риском, связанным с внешними изменениями и необходимостью трансформации [4, с. 59]. Экосистемный подход становится важной тенденцией в бизнесе, но его успешность определяется качеством структурной реализации. Например, туристические экосистемы, объединяющие авиакомпании, аэропорты и сайты-агрегаторы, представляют собой яркий пример межпродуктовой кооперации [6, с. 578, 582].

Переход стран от индустриальной к постиндустриальной стадии развития сопровождается увеличением значимости сферы услуг, или третичного сектора экономики [2, с. 270]. Согласно международной классификации туристской деятельности, деятельность в сфере туризма охватывает 10 из 17 отраслей мировой экономики, что подчеркивает ее ключевую роль в глобальном хозяйственном процессе [7, с. 13]. На основании вышеизложенного можно заключить, что сфера услуг представляет собой значительную часть современной экономики, отличительной чертой которой является отход от материального производства. Отсутствие материального результата, большое разнообразие, одновременное предоставление и потребление сферы услуг являются причинами возникновения трудностей в области управления и стандартизации, что требует разработки инновационных экономических подходов, которые позволят организациям сферы услуг оставаться конкурентоспособными и устойчиво развиваться.

Материалы и методы

Республика Татарстан (РТ) — один из наиболее экономически развитых регионов России. Согласно официальным данным Министерства экономики РТ за 2023 г., республика продолжает занимать лидирующие позиции по ключевым макроэкономическим показателям. В частности, регион занимает шестое место по объему валового регионального продукта, второе — по объемам строительства, пятое — по показателям промышленного производства, сельскохозяйственной продукции и инвестициям в основной капитал. Кроме того, Татарстан уверенно удерживает седьмую позицию в рейтинге регионов по обороту розничной торговли[1]. Объем платных услуг населению в РТ в 2023 году вырос на 16,16 % по сравнению с 2022 годом, что представлено на рисунке 1[2]. Структура платных услуг, оказываемых населению с января по август 2024 года, отражена на рисунке 2; по официальным данным, наибольшая доля в ней

[1] Основные показатели социально-экономического развития Республики Татарстан в 2023 году // Министерство экономики Республики Татарстан: офиц. сайт. URL: https://mert.tatarstan.ru/file/mert/File/Итоги социально-экономического развития Республики Татарстан в 2023 году.pdf (дата обращения: 21.12.2024).

[2] Республика Татарстан. Краткий статистический сборник // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан: офиц. сайт. URL: https://16.rosstat.gov.ru (дата обращения: 21.12.2024).

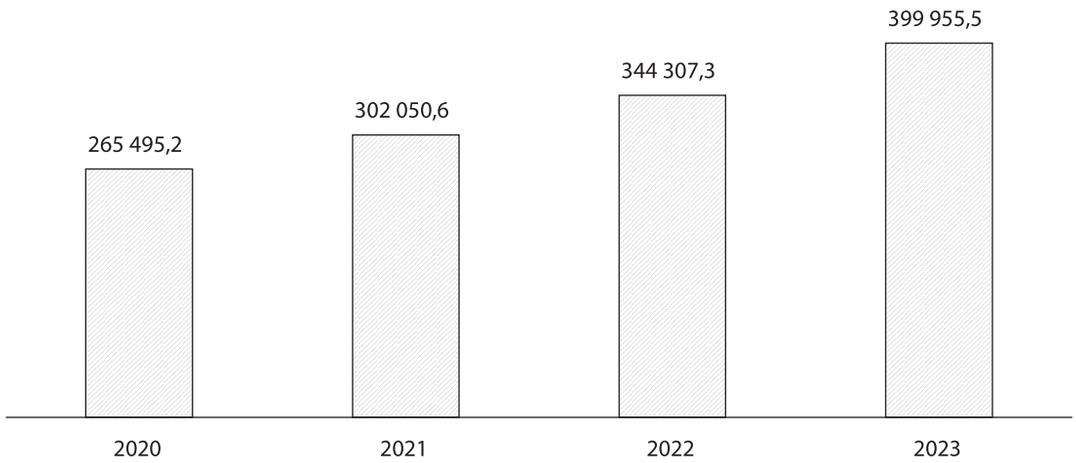

Рис. 1. Объем платных услуг населению РТ, млн руб.
Fig. 1. Amount of paid services to the population of the Republic of Tatarstan, million rubles

Источник: О социально-экономическом развитии Республики Татарстан в январе-августе 2024 года // ГБУ «Центр экономических и социальных исследований Республики Татарстан при Кабинете Министров Республики Татарстан». URL: https://cesi.tatarstan.ru/file/pub/pub_4327601.pdf?clckid=aaee808d (дата обращения: 21.12.2024).

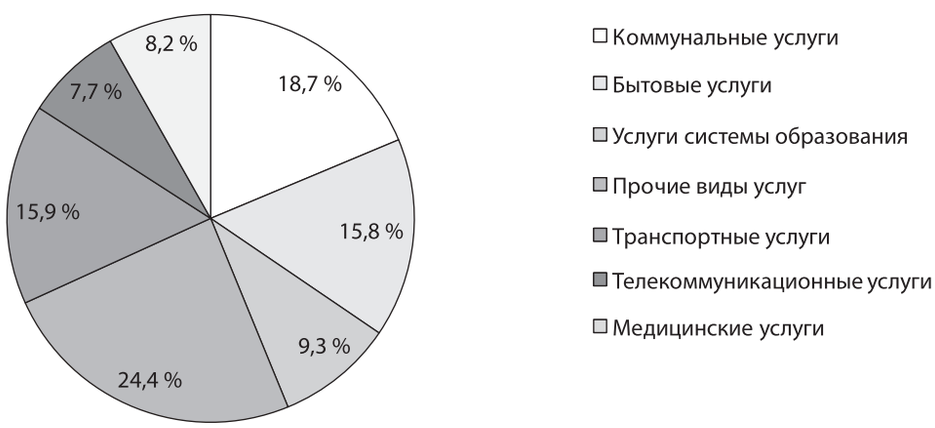

Рис. 2. Структура платных услуг населению
Fig. 2. Structure of paid services to the population

Источник: О социально-экономическом развитии Республики Татарстан в январе-августе 2024 года // ГБУ «Центр экономических и социальных исследований Республики Татарстан при Кабинете Министров Республики Татарстан». URL: https://cesi.tatarstan.ru/file/pub/pub_4327601.pdf?clckid=aaee808d (дата обращения: 21.12.2024).

приходится на коммунальные, транспортные и бытовые услуги.

С января по август 2024 года объем коммунальных услуг, предоставленных населению, составил 56,1 млрд руб., или 102,2 % по отношению к аналогичному периоду 2023 года. В то же время объем бытовых услуг за этот же период достиг 47,4 млрд руб., превысив показатели января-августа 2023 года на 5,8 %. Анализ структуры бытовых услуг за указанный период показывает, что 84,8 % от общего объема приходится на четыре ключевых направления, а наибольшую долю в ней занимают услуги по ремонту и строительству жилья и других сооружений, на которые приходится 35,5 %. Чуть меньшая доля (35,1 %) приходится на услуги по техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств, машин и оборудования, на парикмахерские услуги — 10 %, а ритуальные услуги занимают 4,2 % от общего объема бытовых услуг.

Анализ экономических показателей РТ демонстрирует высокие объемы строительства, которые требуют увеличения объема сопутствующих услуг. Рост доходов населения и увеличение розничной торговли свидетельствуют о расширении возможностей населения по пользованию различными услугами. При этом существующее технологическое

развитие способствует появлению новых услуг и формирует запрос от потребителей на высокое качество предоставляемых услуг, особенно в сфере информационных технологий, где пользователи могут сталкиваться как с российскими, так и с зарубежными сервисами.

Результаты и обсуждение

Одним из ключевых факторов устойчивого развития является достижение гармонии между социальными, экономическими и экологическими аспектами на уровне страны и региона. Важной задачей становится поиск эффективных путей увеличения создания добавленной стоимости российскими резидентами. Это необходимо как для укрепления экономической безопасности государства, так и для обеспечения стабильного развития всех уровней экономической системы [8, с. 13].

Среднесрочное планирование развития туристической индустрии, по мнению А. Хусина, играет важную роль в формировании стратегической базы для долгосрочного успеха и устойчивого роста отрасли. Оно способствует увеличению туристического потока, улучшению качества предоставляемых услуг, расширению ассортимента туристических продуктов, привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест. Актуализация планов с учетом изменений рыночной ситуации и потребностей клиентов является ключевым элементом устойчивого развития. Эффективная стратегия развития туристического рынка должна учитывать маркетинговую составляющую, продвижение, внедрение инноваций, управление качеством услуг и партнерские отношения с другими участниками рынка. Успешное развитие отрасли требует гибкости, способности к адаптации и постоянному совершенствованию, что позволяет оперативно реагировать на вызовы и обеспечивать стабильный рост бизнеса [9, с. 432–434].

С. Ю. Белошистый, П. И. Ананченкова и Ю. Ю. Снегирева отмечают существенный рост медицинской туристической индустрии, особенно заметный в регионах, богатых природными лечебно-курортными ресурсами с высоким потенциалом развития. Этот сегмент рынка не подвержен сезонным колебаниям спроса, что делает его актуальным в течение всего года. Комплексный подход к формированию медико-туристических продуктов, включающий в себя интеграцию медицинских и туристических услуг, является наиболее успешной стратегией. Популяризация медицинского туризма в межсезонье также способствует перераспределению трудовой нагрузки медицинских работников, снижая ее интенсивность в период высокого туристического сезона. Развитие медицинского туризма требует тесного взаимодействия между медицинскими учреждениями и туристическими компаниями [10, с. 70, 73–75].

Растущая роль туризма в социально-экономическом развитии регионов обусловливает необходимость разработки эффективных инструментов и механизмов, направленных на его устойчивый рост и достижение высоких финансово-экономических результатов. Одним из ведущих подходов в организации туристической сферы, по утверждению М. С. Оборина, является кластерный подход, который успешно применяется как в отечественной, так и в международной практике. Успех групповых структур во многом определяется слаженным взаимодействием представителей разных сфер деятельности внутри них. Инновационный характер производства становится ключевым условием для обеспечения экономической, социальной и экологической эффективности кластерных структур. Формирование туристско-рекреационных кластеров способствует созданию устойчивой цифровой производственной среды, стимулирующей синергетические процессы и внедрение новых инициатив [11, с. 257–259].

Ю. А. Пшеничных обращает внимание на то, что турпотоки могут распределяться крайне неравномерно между муниципалитетами, что требует внедрения новых управленческих подходов для сокращения дисбалансов. Одной из причин такого неравенства являются различия в уровне обеспеченности туристической инфраструктурой, социально-экономического развития и силе туристических брендов муниципалитетов. Пространственный подход к развитию туризма способствует вовлечению удаленных территорий в экономический оборот, что позволяет улучшить территориальную организацию туристического рынка и повысить конкурентоспособность регионов. Комплексное развитие туризма, охватывающее всю территорию региона, свиде-

тельствует о высоком уровне организации и планирования [12, с. 122–128].

Экологический туризм имеет высокий потенциал для регионов, богатых природными ресурсами, которые могут служить основой для разработки и реализации инвестиционных проектов в экологической сфере. По мнению А. М. Ситжановой и Р. М. Прыткова, развитие этого направления способствует защите природы, а также культурному, социальному и экономическому развитию региона. Развитие экологического туризма является важным шагом к реализации стратегии устойчивого развития, особенно в условиях ухудшающейся экологической ситуации на глобальном и региональном уровнях [13, с. 67, 79].

Сельский туризм представляет собой одно из важнейших направлений экономического развития, способствующее сохранению культурного и природного наследия сельских территорий и вовлечению местных жителей в туристическую деятельность. Э. В. Степанова, А. В. Рожкова, С. Е. Рожков и Н. С. Степанов считают, что модель сельского туризма в регионах России включает в себя разнообразные услуги, такие как гостеприимство, отдых на природе, событийные мероприятия, гастрономические туры и знакомство с историко-культурным наследием. Для развития сельского туризма необходимы стабильные источники финансирования, которые могут быть обеспечены через развитие агротуризма. Политическая поддержка на федеральном и региональном уровнях также играет важную роль в успешной реализации инициатив в этой области [14, с. 129–132, 139].

Л. Б. Шабанова, Г. Р. Юсупова и И. С. Кабиров пришли к выводу о том, что устойчивое развитие туристической индустрии может быть достигнуто через увеличение доли внутреннего туризма, создание туристических «магнитов» и формирование макротерриторий, таких как «Большое Золотое кольцо» и «Байкал». Реализация национальных проектов «Туризм и индустрия гостеприимства» и «Стратегия развития туризма в России» до 2035 года предусматривает цифровизацию, освоение новых видов туристических ресурсов и улучшение транспортной доступности. Для этого необходимы научно обоснованные подходы, увеличение рабочих мест и субсидирование поездок, что будет способствовать развитию туризма как инструмента устойчивого и сбалансированного роста экономики регионов России [15, с. 511, 512, 514, 518].

Стабильное функционирование организаций высшего образования играет ключевую роль в развитии человеческого капитала и стимулировании инноваций во всех секторах экономики. С точки зрения В. Ф. Коурова и Е. А. Меньшиковой, применение инструментов углубленного микроэкономического анализа в управлении деятельностью университетов позволяет повысить качество оценки, планирования и прогнозирования, что способствует укреплению их конкурентоспособности и устойчивости. Исследователи обращают внимание на то, что ориентация вузов на максимизацию экономической выгоды зачастую приводит к снижению приоритета стратегических задач образовательной деятельности. Это создает диспропорции и провоцирует такие негативные социально-экономические последствия, как снижение качества высшего образования, потеря репутации университетов и несоответствие содержания образовательных программ их первоначальному назначению [16, с. 177–179].

Локальные рынки играют ключевую роль в развитии отечественного производства и предпринимательства, способствуя укреплению региональной экономики. По мнению И. В. Манаевой и Д. М. Бурдинской, они выполняют системообразующие функции, включая обмен и распределение товаров и услуг, реализацию отношений собственности и развитие межрегиональных экономических связей. Стратегические приоритеты локальных рынков включают в себя расширение ассортимента и повышение качества товаров, удовлетворение спроса населения и бизнеса, преодоление инфраструктурных ограничений, снижение территориальной дифференциации и обеспечение устойчивого социально-экономического роста регионов. Кроме того, развитие локальных рынков строительной продукции в Центрально-Черноземном макрорегионе демонстрирует положительную динамику на душу населения, что свидетельствует о перспективах наращивания потенциала данной отрасли. Стратегическое управление локальными рынками направлено на устойчивое развитие и нейтрализацию возможных рисков, что требует совместных усилий государства, местных органов власти и бизнеса для создания благоприятных условий для торговли и предпринимательства [17, с. 161, 162, 169, 170, 172].

В условиях устойчивого развития экономики региона, по мнению Д. А. Баталиной, важно оценивать состояние рынка финансовых услуг через три составляющие: экономический рост, социальное благополучие и экологическую устойчивость. Методика оценки, основанная на концепции устойчивого развития региона, позволяет проводить комплексный анализ через призму этих факторов. Использование предложенного подхода дает возможность выявлять проблемные аспекты, сравнивать регионы между собой и разрабатывать рекомендации для улучшения показателей устойчивости их развития [18, с. 20, 21, 30, 31].

Региональные банки, по мнению И. А. Судариковой и М. К. Чумаковой, играют ключевую роль в поддержке малого и среднего бизнеса, предоставляя капитал и выполняя функции финансовых посредников. Их гибкость и адаптивность способствуют перераспределению финансовых ресурсов в пределах региона, а цифровизация позволяет улучшить доступность услуг в отдаленных и малонаселенных районах. Сотрудничество с местными властями усиливает экономическое развитие регионов, формируя благоприятную регуляторную среду [19, с. 150–152]. А. Б. Фиапшев, Е. В. Травкина и В. В. Позняков считают, что сокращение числа региональных банков привело к усилению олигополии на рынке банковских услуг, снижению ценовой конкуренции и росту территориальных диспропорций. Концентрация банковских активов в Центральном федеральном округе свидетельствует о несбалансированности развития банковского сектора, что требует усиления мер регулирования и поддержки институционального разнообразия для минимизации региональных диспропорций [20, с. 696, 704, 705, 717].

Т. К. Руткаускас, М. Р. Чащин и К. В. Руткаускас обращают внимание на то, что создание комфортных условий для проживания, включающее в себя высокое качество жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), является важным аспектом устойчивого развития. Рынок ЖКУ состоит из двух основных сегментов: жилищных и коммунальных услуг, каждый из которых требует прозрачности отношений между потребителями, бизнесом и государством. Внедрение современных технологий и учет экологических, экономических и социальных факторов способствуют повышению качества жизни граждан [21, с. 182–184, 204, 205].

Инновации выполняют ключевую роль в развитии экономических и социальных систем, включая частный сектор, государственные учреждения и муниципалитеты. А. Ю. Пьянкова и С. Р. Мустафаева утверждают, что национальная инновационная система (НИС) должна соответствовать требованиям системности, целостности и саморазвития. Так, несмотря на то, что Приволжский федеральный округ занимает второе место по объему инновационной продукции, низкий уровень финансирования исследований и разработок сдерживает развитие НИС данного региона. Положительная динамика ключевых показателей указывает на прогресс, но российская НИС пока значительно уступает мировым лидерам [22, с. 238, 239, 241–243].

Анализ современной научно-методической литературы позволил выделить следующие основные услуги: туристические, медицинские, жилищно-коммунальные, финансовые, образовательные и др. На рисунке 3 представлена схема, иллюстрирующая влияние сферы услуг на устойчивое развитие региона.

В целом разнообразие и вариативность предложений услуг в регионе создают благоприятный экономический климат за счет удовлетворения потребностей широкого круга лиц, среди которых можно назвать жителей региона, бизнес и туристов. Это делает экономику более устойчивой к сезонным колебаниям и позволяет развиваться смежным отраслям.

Выводы

Республика Татарстан — экономически развитый регион России, обладающий большим потенциалом для устойчивого развития сферы услуг. Татарстан, с одной стороны, обладает значительными производственными мощностями, а с другой — уникальными культурными и природными богатствами, что дает широкие возможности для устойчивого развития сферы услуг. В рамках настоящего исследования предлагаются следующие рекомендации по формированию механизмов устойчивого развития рынка сферы услуг в Республике Татарстан.

1. Создание кластеров, которые могут включать в себя, например, туристские,

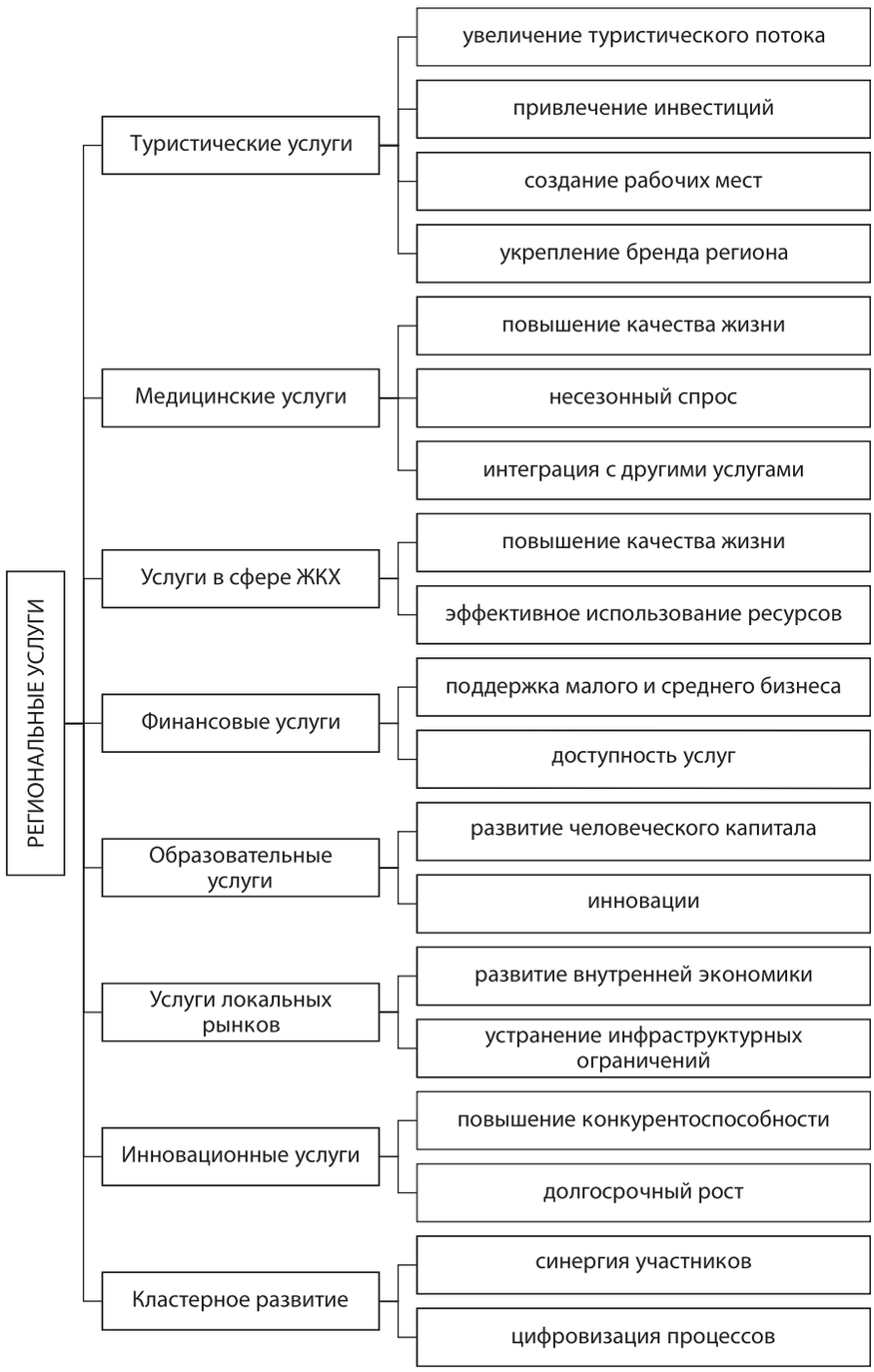

Рис. 3. Влияние сферы услуг на устойчивое развитие в регионе
Fig. 3. Impact of the service sector on sustainable development in the region

Источник: [22, с. 238, 239, 241–243].

медицинские и цифровые услуги, благодаря чему формируются более устойчивые бизнес-системы, которые, с одной стороны, не зависят от сезонности, а с другой — обладают технологичностью. Это помогает повышать качество услуг, служит платформой для информирования населения, обеспечивает простой и удобный доступ к услугам.

2. Привлечение внимания государства к сохранению экологии путем предоставления льгот и субсидий для интеграции экологических технологий в сферу услуг, а также содействие развитию экологического туризма.

3. Создание научно-исследовательских центров при университетах для получения студентами практического опыта

и подготовки будущих квалифицированных кадров в области инновационных технологий.

4. Интеграция цифровых технологий в сфере услуг, таких как искусственный интеллект, большие данные и интернет вещей, для оптимизации рабочих процессов, принятия обоснованных управленческих решений, а также для экономии материалов и ресурсов.

5. Развитие событийного и сельского туризма за счет уникальных природных и исторических объектов, а также культурных традиций в Республике Татарстан, что позволит привить местным жителям и туристам уважение и бережное отношение к региону.

6. Создание позитивного имиджа региона посредством проведения международных и общероссийских мероприятий, направленных на демонстрацию высокого уровня сервиса, способного привлечь потенциальных инвесторов.

Благодаря системному подходу к устойчивому развитию сферы услуг, который включает в себя поддержку со стороны государственного сектора, привлечение инвестиций, подготовку специалистов для интеграции передовых технологий, а также кластерный подход в бизнесе, Республика Татарстан может продемонстрировать опережающий рост в сфере услуг.

Список источников

1. *Сухарева М. А.* Место непрерывного образования в сфере услуг // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2020. № 1. С. 75–90.
2. *Арбузова Н. Ю.* Ценовая дифференциация гостиничных услуг // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2023. № 4. С. 270–289. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.4.19
3. *Иванов М. Ф., Новикова Ю. В.* Особенности понятия «строительные услуги» в современных условиях // Вестник Академии знаний. 2024. № 5. С. 194–197.
4. *Дышловой И. Н., Стренадо А. Д.* Теоретические аспекты формирования управленческих структур в сфере услуг // Kant. 2020. № 1. С. 54–62.
5. *Гончарова Н. Л.* Атрибуты рынка услуг лицам старше трудоспособного возраста // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 32. С. 117–125. https://doi.org/10.24412/2309-4788-2020-10700
6. *Байдукова Н. В., Бовкун Н. В.* Экосистемная динамика развития бизнеса на воздушном транспорте в цифровую эпоху // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 6. С. 576–583. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-6-576-583
7. *Афанасьев О. Е.* Международные туристские организации как акторы глобальных процессов отраслевого развития // Современные проблемы сервиса и туризма. 2023. Т. 17. № 1. С. 7–26. https://doi.org/10.5281/zenodo.8053004
8. *Ковалева Е. Н., Васильева А. В.* Особенности формирования спроса и предложения на бумажные санитарно-гигиенические изделия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 2. С. 12–24. https://doi.org/10.17586/2310-1172-2022-16-2-12-24
9. *Хусин А.* Методический подход к среднесрочному планированию развития рынка туристических услуг // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 431–435.
10. *Белошистый С. Ю., Ананченкова П. И., Снегирева Ю. Ю.* Возможности интеграции на массовом рынке внутреннего медицинского туризма: экспертный опрос // Здоровье мегаполиса. 2023. Т. 4. № 4. С. 69–76.
11. *Оборин М. С.* Процессы кластеризации в регионах с туристско-рекреационной специализацией // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 257–269. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.3.18
12. *Пшеничных Ю. А.* Актуальные проблемы неравномерного распределения туристских потоков и пространственного развития туризма в Ростовской области // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 3. С. 119–130. https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-119-130
13. *Ситжанова А. М., Прытков Р. М.* Специфика экологического туризма в Оренбуржье // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 4. С. 67–87. https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-6
14. *Степанова Э. В., Рожкова А. В., Рожков С. Е., Степанов Н. С.* Выбор модели развития сельского туризма в регионе для устойчивого развития сельских территорий // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2024. № 1. С. 127–143. https://doi.org/10.36718/2500-1825-2024-1-127-143
15. *Шабанова Л. Б., Юсупова Г. Р., Кабиров И. С.* Трансформация индустрии туризма как следствие пандемии и санкций // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 4. С. 511–520. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-4-511-520

16. *Коуров В. Ф., Меньшикова Е. А.* Микроэкономические аспекты анализа рынка образовательных услуг в Дальневосточном федеральном округе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 10. С. 177–183. https://doi.org/10.23672/SAE.2023.80.95.018
17. *Манаева И. В., Бурдинская Д. М.* Стратегические приоритеты развития локальных рынков строительной продукции Центрального Черноземья // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 2 (12). С. 161–175. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-161-175
18. *Баталина Д. А.* Формирование методического подхода к оценке уровня развития регионального рынка финансовых услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2023. № 5. С. 20–32. https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-5-20
19. *Сударикова И. А., Чумакова М. К.* особенности и тенденции развития региональной банковской системы // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. № 2. С. 149–154. https://doi.org/10.47576/2782-4586_2023_2_149
20. *Фиапшев А. Б., Травкина Е. В., Позняков В. В.* Трансформация структуры банковского сектора российской экономики и ее влияние на региональное развитие // Регионология. 2020. Т. 28. № 4. С. 695–722. https://doi.org/10.15507/2413-1407.113.028.202004.695-722
21. *Руткаускас Т. К., Чащин М. Р., Руткаускас К. В.* Интегрированный портрет потребителя в условиях развития устойчивых взаимоотношений на рынке жилищно-коммунальных услуг // Жилищные стратегии. 2020. Т. 7. № 2. С. 181–208. https://doi.org/10.18334/zhs.7.2.110176
22. *Пьянкова А. Ю., Мустафаева С. Р.* О состоянии сферы управления инновациями в Российской Федерации в современных условиях неопределенности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 4. С. 238–243. https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.026

References

1. Sukhareva M.A. The place of continuous education in the service sector. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo) = Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*. 2020;(1):75-90. (In Russ.).
2. Arbuzoba N.Yu. Price differentiation for hotel services. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin.* 2023;(4):270-289. (In Russ.). https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.4.19
3. Ivanov M.F., Novikova Yu.V. Features of the concept "construction services" in modern conditions. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge.* 2024;(5):194-197. (In Russ.).
4. Dyshlovoy I.N., Strenado A.D. Theoretical aspects of the formation of management structures in the service sector. *Kant.* 2020;(1):54-62. (In Russ.).
5. Goncharova N.L. Attributes of services of the market of persons over working age. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Humanitarian Studies.* 2020;(32):117-125. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/2309-4788-2020-10700
6. Baydukova N.V., Bovkun N.V. Ecosystem dynamics of air transport business development in the digital age. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2022;28(6):576-583. (In Russ.). https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-6-576-583
7. Afanasiev O.E. International tourism organizations as actors of global processes of industry development. *Sovremennye problemy servisa i turizma = Service and Tourism: Current Challenges.* 2023;17(1):7-26. (In Russ.). https://doi.org/10.5281/zenodo.8053004
8. Kovaleva E.N., Vassiljeva A.V. Features of the formation of demand and supply for paper sanitary and hygienic products. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment = Scientific Journal NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management.* 2022;(2):12-24. (In Russ.). https://doi.org/10.17586/2310-1172-2022-16-2-12-24
9. Khusin A. Methodological approach to medium-term planning for the development of the tourism services market. *Innovatsii i investitsii = Innovation & Investment.* 2023;(6):431-435. (In Russ.).
10. Beloshisty S.Yu., Ananchenkova P.I., Snegireva Yu.Yu. Integration opportunities in the domestic medical tourism market: Expert survey. *Zdorov'e megapolisa = City Healthcare.* 2023;4(4):69-76. (In Russ.). https://doi.org/10.47619/2713-2617.zm.2023.v.4i4;69-76
11. Oborin M.S. Clustering processes in regions with tourist and recreational specialization. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin.* 2021;(3):257-269. (In Russ.). https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.3.18
12. Pshenichnykh Yu.A. Topical problems of uneven distribution of tourist flows and spatial tourism development in Rostov region. *Servis v Rossii i za rubezhom = Services in Russia and Abroad.* 2021;15(3):119-130. (In Russ.). https://doi.org/10.24412/1995-042X-2021-3-119-130

13. Sitzhanova A.M., Prytkov R.M. Specifics of ecological tourism in the Orenburg region. *Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa = Research Result. Business and Service Technologies.* 2022;8(4):67-87. (In Russ.). https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-4-0-6
14. Stepanova E.V., Rozhkova A.V., Rozhkov S.E., Stepanov N.S. Selection of a rural tourism development model in the region for rural territories sustainable development. *Sotsial'no-ekonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal = Socio-Economic and Humanitarian Magazine.* 2024;(1):127-143. (In Russ.). https://doi.org/10.36718/2500-1825-2024-1-127-143
15. Shabanova L.B., Yusupova G.R., Kabirov I.S. Transformation of the tourism industry after COVID-19 pandemic and sanctions. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences.* 2022;7(4):511-520. (In Russ.). https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-4-511-520
16. Kourov V.F., Menshikova E.A. Microeconomic aspects of analyzing the market of educational services in the Far Eastern Federal District. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences.* 2023;(10):177-183. (In Russ.). https://doi.org/10.23672/SAE.2023.80.95.018
17. Manaeva I.V., Burdinskaya D.M. Strategic priorities of developing local construction markets in Russia's Central Chernozem regions. *Strategirovanie: teoriya i praktika = Strategizing: Theory and Practice.* 2024;4(2):161-175. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-2-161-175
18. Batalina D.A. Formation of a methodological approach to assessing the level of development of the regional financial services market. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intellect. Innovation. Investments.* 2023;(5):20-32. (In Russ.). https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-5-20
19. Sudarikova I.A., Chumakova M.K. Features and trends in the development of the regional banking system. *Journal of Monetary Economics and Management.* 2023;(2):149-154. (In Russ.). https://doi.org/10.47576/2782-4586_2023_2_149
20. Fiapshev A.B., Travkina E.V., Poznyakov V.V. Transformation of the structure of the Russian banking sector: The impact on regional development. *Regionologiya = Regionology: Russian Journal of Regional Studies.* 2020;28(4):695-722. (In Russ.). https://doi.org/10.15507/2413-1407.113.028.202004.695-722
21. Rutkauskas T.K., Chashchin M.R., Rutkauskas K.V. Integrated consumer's portrait in terms of the sustainable relationships development in the market of housing and communal services. *Zhilishchnye strategii = Russian Journal of Housing Research.* 2020;7(2):181-208. (In Russ.). https://doi.org/10.18334/zhs.7.2.110176
22. Pyankova A.Yu., Mustafaeva S.R. On the state of innovation management in the Russian Federation in modern conditions of uncertainty. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, Social-Economic and Social Sciences.* 2024;(4):238-243. (In Russ.). https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.026

Информация об авторе

Ярослав Евгеньевич Крупин

аспирант

Казанский кооперативный институт (филиал)
Российского университета кооперации

420081, Республика Татарстан, Казань,
Н. Ершова ул., д. 58

Поступила в редакцию 17.06.2025
Прошла рецензирование 03.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Yaroslav E. Krupin

postgraduate student

Kazan Cooperative Institute (branch)
of the Russian University of Cooperatives

58 N. Yershova st., Kazan, Republic of Tatarstan,
420081, Russia

Received 17.06.2025
Revised 03.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

УДК 336.767
http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-945-956

Применение многофакторных моделей для оценки доходности стратегий активного инвестирования хедж-фондов

Александр Александрович Ломоносов
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, alexander_lomonosov@mail.ru

Аннотация

Цель. Анализ однофакторных и многофакторных моделей оценки доходности хедж-фондов с акцентом на развивающиеся рынки.

Задачи. Тестирование CAPM и пятифакторной модели Фамы–Френча на глобальных индексах хедж-фондов; выделение ключевых региональных особенностей развивающихся рынков (Азии, Латинской Америки, Восточной Европы); построение расширенной факторной модели с учетом особенностей развивающихся рынков.

Методология. Автором применены такие методы анализа, как расчет коэффициентов соотношения риска и доходности (например, коэффициент Шарпа), индексный метод (группировка нескольких активов/фондов, схожих по определенным характеристикам, в один индекс), построение однофакторных и многофакторных моделей.

Результаты. Проведенное исследование демонстрирует, что применение многофакторных моделей для оценки доходности стратегий активного инвестирования хедж-фондов в большинстве случаев превосходит однофакторные модели CAPM. Эмпирические результаты подтверждают, что включение дополнительных факторов значительно повышает объясняющую способность моделей, достигая в отдельных случаях 75–90 % объясненной дисперсии по сравнению с 50–70 % у CAPM.

Выводы. Практическая значимость работы заключается в предоставлении инструментов для более точной оценки эффективности стратегий активного инвестирования хедж-фондов, что позволяет инвесторам принимать обоснованные решения, а управляющим — оптимизировать свои стратегии. Результаты для стратегии развивающихся рынков представляют особый интерес в отношении российских инвесторов в условиях санкций западных стран и ограниченного доступа к развитым рынкам и могут быть также использованы управляющими компаниями при принятии инвестиционных решений, связанных с зарубежными активами в соответствующих регионах.

Ключевые слова: *хедж-фонды, инвестиционные стратегии, доходность, развивающиеся рынки, CAPM-модель, модель Фама–Френча*

Для цитирования: Ломоносов А. А. Применение многофакторных моделей для оценки доходности стратегий активного инвестирования хедж-фондов // *Экономика и управление.* 2025. Т. 31. № 7. С. 945–956. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-945-956

© Ломоносов А. А., 2025

Application of multifactor models to assess the profitability of active investment strategies of hedge funds

Alexander A. Lomonosov
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, alexander_lomonosov@mail.ru

Abstract

Aim. The work aimed to analyze single-factor and multifactor models for assessing the profitability of hedge funds with an emphasis on emerging markets.

Objectives. The work seeks to test the CAPM (Capital Asset Pricing Model) and the Fama–French five-factor model on global hedge fund indices; highlight the key regional features of emerging markets (Asia, Latin America, Eastern Europe); as well as construct an extended factor model taking into account the features of emerging markets.

Methods. The study employed the analysis methods of calculating return-to-risk ratio coefficients (e.g., the Sharpe ratio), the index method (grouping several assets/funds similar in certain characteristics into one index), and constructing single-factor and multi-factor models.

Results. The study demonstrates that the use of multi-factor models for assessing the profitability of active investment strategies of hedge funds in most cases outperforms single-factor CAPM models. Empirical results confirm that the inclusion of additional factors increases significantly the explanatory power of the models, reaching in some cases 75%–90% of the explained variance compared to 50%–70% for CAPM.

Conclusions. The practical significance of the work consists in providing tools for a more accurate assessment of the effectiveness of active investment strategies of hedge funds, which allows investors to make informed decisions, and managers can optimize their strategies. The results for the emerging markets strategy are of particular interest to Russian investors in the context of sanctions from Western countries and limited access to developed markets and can also be used by management companies when making investment decisions related to foreign assets in the relevant regions.

Keywords: *hedge funds, investment strategies, profitability, emerging markets, CAPM model, Fama–French model*

For citation: Lomonosov A.A. Application of multifactor models to assess the profitability of active investment strategies of hedge funds. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(7):945-956. (In Russ.). http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-7-945-956

Введение

Активное управление инвестиционными портфелями представляет собой одну из наиболее методологически сложных областей современного финансового анализа. Особый научный и практический интерес в данном контексте вызывают хедж-фонды, практикующие применение активных стратегий инвестирования, которые аккумулируют существенные объемы активов под управлением. В отличие от традиционных пассивных стратегий, хедж-фонды используют широкий арсенал методов, от рыночно-нейтрального арбитража до макротрейдинга, что существенно усложняет оценку их реальной доходности. Классические модели, такие как CAPM, разработанные для эффективных рынков, зачастую оказываются недостаточно точными применительно к хедж-фондам, поскольку не учитывают специфические факторы риска, характерные для их стратегий.

Особый интерес представляет анализ стратегий хедж-фондов на развивающихся рынках, где высокая волатильность, валютные риски и институциональные особенности создают уникальные условия для активного управления. В последнее десятилетие наблюдался значительный рост хедж-фондов, ориентированных на развивающиеся рынки стран Азии, Восточной Европы и Латинской Америки, что требует разработки специализированных подходов к оценке их эффективности. В то время как для инвестиций на развитых рынках широко применяются многофакторные модели Fama-French, их прямое использование для развивающихся рынков без адаптации к локальным рискам может

приводить к существенным ошибкам в расчетах.

Цель данного исследования — провести сравнительный анализ однофакторных и многофакторных моделей оценки доходности хедж-фондов с акцентом на развивающихся рынках. Для достижения поставленной цели в рамках исследования требуется решить следующие задачи: 1) тестирование CAPM и Fama-French 5-факторной модели на глобальных индексах хедж-фондов; 2) выделение ключевых региональных особенностей развивающихся рынков (Азии, Латинской Америки, Восточной Европы); 3) построение расширенной факторной модели с учетом особенностей развивающихся рынков.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе, сочетающем классические факторные модели с адаптацией к условиям развивающихся рынков. Практическая значимость работы состоит в предоставлении инвесторам и управляющим фондам инструментов для более точной оценки стратегий с учетом региональной специфики. Результаты показывают, что модифицированные многофакторные модели в отдельных случаях демонстрируют более высокую объясняющую способность по сравнению со стандартными подходами, особенно для фондов развивающихся рынков.

Исследование основано на данных Barclay, MSCI Emerging Markets и рыночных индексах (S&P500, Credit Suisse, Nominal Broad U.S. Dollar Index) за период с 2015 по 2024 г. и вносит вклад в развитие методов оценки альтернативных инвестиций в условиях нестабильных рынков.

Теоретические основы оценки доходности активных инвестиционных стратегий

Хедж-фонды представляют собой альтернативные инвестиционные фонды частного характера, которые используют сложные стратегии управления активами с целью генерации абсолютной доходности вне зависимости от рыночной конъюнктуры. Они обладают большой гибкостью в управлении активами, включая занятие коротких позиций, широкое использование кредитного плеча и производных инструментов. По оценкам, 70 % хедж-фондов используют кредитное плечо, и около 18 % занимают более одного доллара на каждый доллар капитала [1].

Инвестиционные стратегии, реализуемые хедж-фондами, можно сгруппировать в следующие основные категории:

- арбитражные стратегии / стратегии относительной стоимости (применяют методы, эксплуатирующие рыночные неэффективности через нейтральные к рынку позиции): конвертируемый арбитраж, рыночно нейтральная стратегия и стратегия фиксированного арбитража;
- направленные / трендовые стратегии (объединяют подходы, предполагающие выраженную рыночную направленность, ставка делается на движение рынка в определенном направлении): стратегии длинных/коротких позиций, стратегии развивающихся рынков, глобальная макростратегия;
- мультистратегийные и комбинированные подходы (диверсификация за счет сочетания разных методов): мультистратегия, фонды фондов и стратегия управления событиями может относиться и к арбитражным, но часто включает в себя элементы мультиподхода;
- кредитные стратегии (торговля долговыми инструментами, корпоративными и суверенными облигациями).

Для оценки эффективности стратегий хедж-фондов применяются стандартные методологические подходы [2; 3]: расчет коэффициентов соотношения риска и доходности (например, коэффициента Шарпа), индексный метод (группировка нескольких активов/фондов, схожих по определенным характеристикам, в один индекс), построение однофакторных и многофакторных моделей.

Коэффициент Шарпа

Для сравнения скорректированной на риск доходности стратегий хедж-фондов между собой, а также с рыночными индексами и факторами рассчитаем коэффициент Шарпа (избыточная доходность на единицу совокупного риска) для каждого i-го показателя за исследуемый период по формуле (1) [4]:

$$Sharpe\,Ratio = \frac{R_i - R_f}{\sigma_i}, \qquad (1)$$

где R_i – среднее значение доходности i-го индикатора;

R_f – среднее значение безрисковой ставки (трехмесячные гособлигации США);

σ_i – стандартное отклонение доходности i-го индикатора, отражающее рыночную волатильность.

CAPM (Capital Asset Pricing Model)

Традиционным инструментом для оценки доходности рыночных стратегий является построение финансовых моделей доходности. Одна из классических однофакторных моделей — CAPM. Модель устанавливает теоретическую зависимость между ожидаемой доходностью актива и его систематическим риском, измеряемым коэффициентом бета (β), и рассчитывается по формуле (2):

$$E(R_i) = R_f + \beta_i(E(R_m) - R_f + \varepsilon_i, \qquad (2)$$

где $E(R_i)$ — ожидаемая доходность i-го индикатора;

$E(R_m)$ — ожидаемая доходность рыночного портфеля.

Модели Фамы–Френча (Fama–French). Модель Кархарта (Carhart)

Как ответ на эмпирические аномалии, необъяснимые в рамках классической CAPM, в экономических исследованиях получили широкое распространение различные многофакторные модели оценки эффективности инвестиций. Их развитие отражает прогресс в понимании систематических источников доходности.

Трехфакторная модель Фамы–Френча (FF3) разработана Юджином Фамой и Кеннетом Френчем в 1992–1993 гг., она возникла как ответ на эмпирические аномалии, необъяснимые в рамках классической CAPM и стала первым значительным расширением CAPM, включив в себя два новых фактора, помимо рыночного риска [5]:

$$E(R_i) + R_f = \alpha + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB + \\ + \beta_3 HML + \varepsilon_i, \qquad (3)$$

где SMB (Small Minus Big) — отражает исторически более высокую доходность малых компаний (премия за размер);

HML (High Minus Low) — высокое отношение балансовой стоимости к рыночной (премия за стоимость).

$R_m - R_f$ также обозначается как Mkt-RF.

Модель Кархарта включает в себя четвертый фактор — моментум (MOM), применение которого позволит улучшить объяснительную способность модели [6]:

$$E(R_i) + R_f = \alpha + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB + \\ + \beta_3 HML + \beta_4 MOM + \varepsilon_i, \qquad (4)$$

где MOM — премия за акции с положительной динамикой цен в последние 3–12 месяцев.

Пятифакторная модель Фамы–Френча (FF5) была предложена в работе [7] как расширение их классической трехфакторной модели (3) с целью более полного объяснения кросс-секционных различий в ожидаемых доходностях акций по формуле (5):

$$E(R_i) + R_f = \alpha + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB + \\ + \beta_3 HML + \varepsilon_i, \qquad (5)$$

где RMW (Robust Minus Weak) — разница в доходностях между компаниями с высокой и низкой рентабельностью;

CMA (Conservative Minus Aggressive) — разница между фирмами с консервативной и агрессивной инвестиционной политикой.

Метод наименьших квадратов (МНК)

Стандартные модели (CAPM, FF3, FF5) могут обладать ограниченной объясняющей способностью для отдельных инвестиционных стратегий (например, связанных с региональными особенностями), что требует введения специализированных факторов: отраслевых рыночных индикаторов, факторов цен на сырье, динамики валютного курса.

Критерии выбора оптимальной модели для оценки доходности можно разделить на количественные и качественные.

К качественным критериям относится, прежде всего, смысловая значимость: факторы должны иметь четкое экономическое объяснение (например, HML отражает риск финансового дистресса, а не просто статистическую аномалию).

К количественным критериям относятся различные статистические тесты: скорректированный R^2, p-value, автокорреляция.

Скорректированный R^2 представляет собой модификацию классического коэффициента детерминации, устраняющую систематическую ошибку, связанную с добавлением незначимых регрессоров. Формально определяется по формуле (5):

$$\overline{R^2} = 1 - \frac{SSE/(n-k-1)}{SST/(n-1)}, \qquad (5)$$

где SSE — сумма квадратов остатков, SST — общая сумма квадратов, n — число наблюдений, k — количество факторов.

Кроме того, критерием отказа от модели может служить незначимость альфы (α).

Если после включения факторов α становится незначимой, модель адекватна.

Методология исследования

Поскольку имеющаяся в открытом доступе информация по отдельным хедж-фондам ограничена и неоднородна, как показано в исследовании, для анализа доходности данных фондов целесообразно использовать индексный метод: данные около 3 000 хедж-фондов группируются по типу стратегии, и на основании получаемой однородной информации аналитическим агентством формируется индекс по каждой стратегии. В рамках исследования нами использованы открытые данные Barclay Hedge Fund Indices[1] в целом по хедж-фондам и в разрезе девяти основных стратегий за период с 2015 по 2024 г. (120 наблюдений). Индексы Barclay на конец 2024 г. сформированы на основе данных 2 679 хедж-фондов, в том числе по следующим стратегиям:

- конвертируемый арбитраж (BCAI) — 15 фондов;
- развивающиеся рынки (BEMI) — 312 фондов;
- стратегия длинных/коротких позиций (BLSI) — 203 фонда;
- рыночная нейтральная стратегия (BEMNI) — 71 фонд;
- событийная стратегия (BEDI) — 81 фонд;
- стратегия фиксированного арбитража (BFIAI) — 19 фондов;
- фонды фондов (BFFI) — 303 фонда;
- глобальная макростратегия (BGMI) — 108 фондов;
- мультистратегия (BMSI) — 158 фондов.

Особое внимание в последние годы уделяется стратегии развивающихся рынков, которой придерживается наибольшее количество исследуемых хедж-фондов. Изучение данной стратегии представляет особый интерес для российского рынка инвестиций в условиях санкций западных стран и ограниченного доступа к развитым рынкам. В рамках данной стратегии также выделяется несколько региональных индексов. Для исследования были отобраны следующие регионы:

- Азия (BEMI-A) — 130 фондов;
- Восточная Европа (BEMI-EE) — 7 фондов;
- Латинская Америка (BEMI-LA) — 22 фонда;
- Тихоокеанский регион (BEI-PR) — 23 фонда.

Краткая характеристика каждой стратегии приведена в таблице 1.

Для построения моделей предлагается использовать [1; 3] среднемесячные показатели доходности за исследуемый период следующих рыночных индикаторов[2]: индекс S&P500, MSCI Emerging Markets (для развивающихся рынков), Credit Suisse High Yield Bond Fund (DHY), S&P GSCI Natural Gas Index Excess Return (SPGSNGP) и Nominal Broad U.S. Dollar Index (TWEXBGSMTH). В качестве безрисковой ставки использована 3M Treasures (TB3MS).

Для построения трехфакторной и пятифакторной моделей Fama-French были взяты следующие факторы[3]:

- разница доходности малых и крупных компаний (SMB);
- разница доходности value (низкий P/B) и growth (высокий P/B) акций (HML);
- разница доходности рентабельных и нерентабельных компаний (RMW);
- разница доходности компаний с консервативной и агрессивной инвестиционной политикой (CMA);
- доходность акций с положительным трендом за последние 3–12 месяцев (MOM).

Для развивающихся рынков применение традиционных факторов может быть незначимым ввиду региональных особенностей. В этой связи для построения моделей в рамках стратегий развивающихся рынков использованы отдельные специальные факторы для данных рынков (EM). В соответствии с этим исследование можно разделить на две части: первая посвящена глобальным стратегиям, охватывающим весь рынок, а вторая характеризует стратегии инвестирования в развивающиеся рынки по регионам.

Описательная статистика исследуемых стратегий приведена в таблицах 2 и 3. Из этих таблиц следует, что наибольшую медианную доходность показывают хедж-

[1] Barclay Hedge Fund Indices // Barclay Hedge. URL: https://portal.barclayhedge.com/cgi-bin/indices/displayIndices.cgi?indexID=hf (дата обращения: 15.05.2025).

[2] Investing.com — Stock Market Quotes & Financial News. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 15.05.2025).

[3] Current Research Returns // Kenneth R. French. URL: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data_library.html (дата обращения: 15.05.2025).

Таблица 1

Сравнительная характеристика региональных стратегий развивающихся рынков

Table 1. Comparative characteristics of regional strategies of emerging markets

Параметр сравнения	BEMI-A (Азия)	BEMI-EE (Восточная Европа)	BEMI-LA (Латинская Америка)	BEI-PR (Тихоокеанский регион)
Страны	Китай, Индия, Индонезия, Вьетнам, Малайзия и пр.	Польша, Чехия, Румыния, Хорватия, Болгария, Сербия, Турция, Греция, Россия*	Бразилия (около 50–60 %), Мексика, Чили, Колумбия, Перу и Аргентина	Включает в себя развитые рынки (Японию, Австралию, Южную Корею, Сингапур) и развивающиеся рынки (Китай, Индонезию, Таиланд и пр.)
Сектора экономики	Технологии, потребительские товары, финансы и промышленность	Финансы, энергетика (Турция и Румыния), промышленность	Сырьевые товары (нефть, медь, железная руда), финансы, потребительские товары, технологии	Технологии (полупроводники в Корее / Тайване, ИИ в Японии), финансы (австралийские банки, сингапурские страховщики), сырьевые товары (австралийская горнодобывающая промышленность, индонезийский уголь), потребительские товары и промышленность
Рыночные индексы регионов	MSCI Emerging Markets Asia Index, FTSE Emerging Asia Index, S&P Asia Emerging BMI	MSCI EM Europe Index (Польша, Чехия, Болгария, Греция), FTSE Emerging Europe Index, S&P Eastern Europe BMI	MSCI EM Latin America Index, FTSE Emerging Latin America	MSCI Pacific Index, FTSE Asia Pacific ex-Japan
Ключевые тренды	Подъем Индии: сильный рост, привлекающий капитал хедж-фондов. Смешанное восстановление Китая: восстановление после COVID идет медленнее, чем ожидалось, что влияет на региональные индексы. Возможности ASEAN: Вьетнам и Индонезия извлекают выгоду из сдвигов в цепочке поставок	Польша и Чехия — лидеры роста благодаря стабильной экономике и производству. В Венгрии — высокая инфляция и конфликты с ЕС влияют на настроения инвесторов. В Турции — крайняя волатильность из-за нетрадиционной денежно-кредитной политики. Исключение России из стратегии инвестирования — накладывает ограничения, но увеличивает вес в индексе Польши и Чехии	Бразилия – акции растут на фоне снижения ставок и надежд на реформы. В Мексике — сильные прямые иностранные инвестиции из-за ниаршоринга (заводы Tesla, BMW). В Аргентине — гиперинфляция и попытки долларизации при Милеи. В Чили / Перу — спрос на медь со стороны электромобилей поддерживает акции горнодобывающих компаний	Устойчивость Австралии — добыча полезных ископаемых (литий, железная руда) компенсирует спад на рынке недвижимости. Возможности ASEAN: Вьетнам и Индонезия извлекают выгоду из сдвигов в цепочке поставок. Ротация секторов — перевес на технологические компании (Корея / Тайвань), недовес на китайскую недвижимость. Игры с дивидендами — австралийские банки, сингапурские REIT. Хеджирование валют — ставка против слабости JPY, волатильности AUD
Крупнейшие фонды, специализирующиеся на стратегии	Ashmore Group, Matthews Asia, APS Asset Management, TTB Partners	East Capital, Raiffeisen Asset Management, NN Investment Partners	Gavea Investimentos, BTG Pactual, Ashmore Group	Matthews Asia, Nomura Asset Management, Aberdeen Standard
Риски	Политическая нестабильность: выборы, торговые войны (например, напряженность между США и Китаем). Ограничения ликвидности. Проблемы корпоративного управления: слабое раскрытие информации или права акционеров в некоторых странах	– геополитическая напряженность (события 2022 года); – волатильность валюты (турецкая лира); – зависимость от роста Еврозоны	– политическая неопределенность (налоговые реформы Бразилии, кризис Аргентины); – волатильность валюты (аргентинское песо, бразильский реал); – замедление в Китае — вредит спросу на сырьевые товары	Замедление в Китае — влияет на региональную торговлю (Австралия, Корея). Геополитика — напряженность между США и Китаем, риски Тайваня. Валютные колебания — волатильность иены, австралийского доллара, корейской воны

Источник: составлено автором по данным Barclay Hedge и MSCI Emerging Markets Indices.

* Не учитывается при расчете индексов с 2022 года.

Таблица 2

Описательная статистика для глобальных индексов хедж-фондов и факторов

Table 2. Descriptive statistics for global indices of hedge funds and factors

	Мин.	Макс.	Сред-нее	Медиана	Степень отклонения	Skewness	Kurtosis	Sharpe Ratio	Jarque–Bera	ACF1	ACF2	ACF3
Панель А. Рыночные индексы												
SPX	–9,3 %	12,7 %	1,1 %	1,7 %	0,043	–0,247	0,268	0,258	38,528	–0,166	–0,123	0,056
MSEM	–11,9 %	14,6 %	0,4 %	0,2 %	0,047	0,253	0,225	0,077	39,788	0,007	–0,013	0,016
DHY	–11,1 %	11,6 %	0,0 %	0,0 %	0,040	0,022	1,099	0,005	18,087	–0,056	0,028	0,053
SPGSNGP	–34,5 %	54,2 %	–1,0 %	–1,2 %	0,152	0,607	1,691	–0,063	15,939	–0,118	–0,036	0,121
TWEXBGSMTH	3,8 %	27,8 %	15,7 %	15,2 %	0,052	0,139	–0,447	–	59,789	0,960	0,889	0,823
TB3MS	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,000	–0,247	0,268	0,000	38,528	–0,166	–0,123	0,056
Панель Б. Индексы стратегий хедж-фондов												
BHFI	–3,9 %	5,8 %	0,5 %	0,6 %	0,017	–0,051	0,786	0,307	24,571	0,093	0,019	0,092
BCAI	–2,0 %	3,8 %	0,5 %	0,4 %	0,010	0,674	1,260	0,494	24,220	0,500	0,202	0,141
BDSI	–3,4 %	5,4 %	0,5 %	0,5 %	0,016	–0,049	0,453	0,303	32,485	0,423	0,319	0,221
BEMI	–6,2 %	7,6 %	0,6 %	0,6 %	0,026	0,235	0,132	0,211	42,237	0,175	0,040	0,033
BLSI	–2,7 %	5,1 %	0,5 %	0,5 %	0,013	0,552	2,058	0,372	10,539	0,076	0,029	0,135
BEMNI	–1,6 %	1,7 %	0,3 %	0,3 %	0,006	–0,350	0,381	0,457	36,757	0,175	0,200	0,177
BEDI	–5,2 %	6,3 %	0,6 %	0,6 %	0,019	0,055	0,842	0,311	23,355	0,110	0,049	0,161
BFIAI	–2,1 %	2,6 %	0,4 %	0,4 %	0,007	–0,318	1,727	0,521	10,124	0,356	0,292	0,218
BFFI	–2,7 %	3,8 %	0,3 %	0,4 %	0,012	0,111	0,251	0,255	38,036	0,169	0,113	0,116
BGMI	–3,6 %	4,9 %	0,4 %	0,4 %	0,014	0,234	0,665	0,320	28,359	0,019	0,008	0,002
BMSI	–2,7 %	2,9 %	0,3 %	0,5 %	0,010	–0,298	0,561	0,339	31,529	0,108	0,047	0,136
Панель В. Факторы												
Mkt-RF	–9,57	13,65	1,11	1,32	4,40	–0,178	0,449		33,185	–0,140	–0,110	0,050
SMB	–6,93	8,28	–0,09	–0,15	2,93	0,498	0,269		42,256	–0,030	–0,001	0,050
HML	–8,87	12,80	–0,09	–0,49	3,57	0,687	1,199		25,646	0,095	0,008	0,097
RMW	–4,79	7,27	0,41	0,48	2,10	0,496	1,027		24,379	0,202	–0,245	–0,294
CMA	–7,20	7,74	–0,11	–0,52	2,40	0,441	1,359		17,360	0,126	0,151	–0,070
RF	0,00	0,48	0,14	0,08	0,16	0,940	–0,529		79,948	0,989	0,976	0,963
MOM	–16,02	9,98	0,11	0,31	3,95	–0,779	2,138		15,871	–0,098	0,012	–0,075

Источник: расчеты автора.

фонды, использующие событийную стратегию и стратегию развивающихся рынков. Однако значения коэффициента Шарпа свидетельствуют о том, что данные стратегии проигрывают арбитражу (BCAI и BFIAI).

Эмпирический анализ доходности стратегий хедж-фондов

Анализ доходности стратегий хедж-фондов проводится в два этапа: на первом этапе сопоставляются подходы по построению однофакторных и многофакторных моделей для глобальных индексов стратегий хедж-фондов, на втором — для региональных индексов стратегии развивающихся рынков.

Прежде чем переходить к построению моделей оценки доходности, необходимо определить уровень взаимосвязи между индексами и факторами. С этой целью для каждой группы были построены корреляционные матрицы, которые нашли отражение в таблице 4.

Результаты расчетов показывают высокую взаимосвязь 4 из 10 стратегий с рынком (индексом S&P500), при этом индекс стратегии развивающихся рынков в большей степени коррелирует с индексом MSCI Emerging

Таблица 3

Описательная статистика для региональных индексов хедж-фондов и факторов

Table 3. Descriptive statistics for regional indices of hedge funds and factors

	Мин.	Макс.	Среднее	Медиана	Степень отклонения	Skewness	Kurtosis	Sharpe Ratio	Jarque–Bera	ACF1	ACF2	ACF3
Панель А. Рыночные индексы												
SPX	–9,3 %	12,7 %	1,1 %	1,7 %	0,043	–0,247	0,268	0,258	38,528	–0,166	–0,123	0,056
MSEM	–11,9 %	14,6 %	0,4 %	0,2 %	0,047	0,253	0,225	0,077	39,788	0,007	–0,013	0,016
DHY	–11,1 %	11,6 %	0,0 %	0,0 %	0,040	0,022	1,099	0,005	18,087	–0,056	0,028	0,053
SPGSNGP	–34,5 %	54,2 %	–1,0 %	–1,2 %	0,152	0,607	1,691	–0,063	15,939	–0,118	–0,036	0,121
TWEXBGSMTH	3,8 %	27,8 %	15,7 %	15,2 %	0,052	0,139	–0,447	–	59,789	0,960	0,889	0,823
TB3MS	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,000	–0,247	0,268	0,000	38,528	–0,166	–0,123	0,056
Панель Б. Индексы стратегий хедж-фондов развивающихся рынков												
BEMI	–13,3 %	7,6 %	0,4 %	0,5 %	0,029	–0,622	3,500	0,146	42,237	0,175	0,040	0,033
BEMI–A	–11,2 %	8,1 %	0,5 %	0,7 %	0,030	–0,354	1,616	0,159	12,078	0,082	0,056	–0,075
BEMI–EE	–17,2 %	14,2 %	0,7 %	1,0 %	0,043	–0,336	2,644	0,167	2,890	0,189	0,008	0,069
BEMI–LA	–21,3 %	10,0 %	0,3 %	0,3 %	0,040	–1,109	5,938	0,076	67,779	0,108	–0,173	–0,176
BEI–PR	–13,5 %	6,6 %	0,5 %	0,8 %	0,026	–1,623	6,818	0,178	125,602	0,042	–0,086	0,078
Панель В. Факторы												
Mkt–RF–EM	–13,77	13,34	0,73	1,18	4,35	–0,365	0,871		25,324	–0,110	–0,096	0,004
SMB–EM	–4,44	4,21	–0,26	–0,15	1,61	0,020	–0,042		46,287	0,003	0,069	0,058
HML–EM	–9,30	11,96	–0,13	–0,53	3,00	0,474	1,974		9,754	0,161	0,088	0,109
RMW–EM	–2,91	4,59	0,31	0,36	1,44	0,114	0,475		32,150	0,103	–0,269	–0,036
CMA–EM	–5,36	8,09	–0,02	–0,25	1,87	0,933	3,341		17,981	0,180	0,092	0,035
RF–EM	0,00	0,48	0,14	0,09	0,16	0,935	–0,529		79,763	0,988	0,975	0,962
MOM–EM	–10,92	6,68	0,39	0,54	2,92	–0,687	1,639		18,718	–0,071	–0,071	0,050

Источник: расчеты автора.

Markets, который характеризует доходность компаний с большой и средней капитализацией в 24 развивающихся странах и состоит из 1 206 компонентов (около 85 % рыночной капитализации стран)[1]. Кроме того, индекс стратегии BEMI практически не коррелирует с классическими факторами модели Фамы–Френча, но демонстрирует большую корреляцию с факторами для развивающихся рынков, что подтверждает необходимость проведения двухэтапного построения моделей.

При построении моделей необходимость дополнения фактором определялась с учетом следующего: насколько сильно улучшается модель по критерию R^2 при добавлении новых факторов (от CAPM до FF5). При несущественном улучшении выбирается более простая модель.

Итоги построения моделей для глобальных индексов приведены в таблице 5.

Из таблицы 5 видно, что $R_m - R_f$ значим для всех стратегий, в то время как факторы SMB и HML важны для 50 % стратегий. Исключения составляют индексы BEMNI и BFIAI, для которых модели в целом имеют низкий R^2, но при этом обладают значимой альфой. Доходность акций с положительным трендом за последние 3–12 месяцев (MOM) оказалась незначимой для всех стратегий.

В целом по результатам расчета моделей оценки доходностей можно выделить следующие наилучшие стратегии:

1. Стратегия фиксированного арбитража (BFIAI): демонстрирует высокую альфу. При этом низкий R^2 означает необходимость дополнительного поиска факторов и потенциальную переоценку альфы.

2. Событийная стратегия (BEDI): максимальный R^2 (0,792); несмотря на специфику стратегии имеет наиболее стабильную доходность.

[1] MSCI Emerging Markets Index (USD) // MSCI. URL: https://www.msci.com/documents/10199/c0db0a48-01f2-4ba9-ad01-226fd5678111 (дата обращения: 15.05.2025).

Таблица 4

Корреляционные матрицы

Table 4. Correlation matrices

А) Глобальные индексы

A) Global indices

	SPX	MSEM	DHY	SPGSNGP	TWEXBGSMTH	TB3MS	BHFI	BCAI	BDSI	BEMI	BLSI	BEMNI	BEDI	BFIAI	BFFI	BGMI	BMSI	Mkt–RF	SMB	HML	RMW	CMA	RF	MOM
SPX	1,0																							
MSEM	0,7	1,0																						
DHY	0,7	0,7	1,0																					
SPGSNGP	0,1	0,0	0,1	1,0																				
TWEXBGSMTH	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0																			
TB3MS	1,0	0,7	0,7	0,1	0,0	1,0																		
BHFI	0,9	0,8	0,8	0,0	0,0	0,9	1,0																	
BCAI	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	0,6	0,8	1,0																
BDSI	0,5	0,4	0,6	0,1	–0,1	0,5	0,7	0,7	1,0															
BEMI	0,7	0,9	0,7	0,0	0,0	0,7	0,9	0,7	0,5	1,0														
BLSI	0,8	0,6	0,7	0,1	0,0	0,8	0,9	0,7	0,7	0,7	1,0													
BEMNI	0,2	0,1	0,2	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3	1,0												
BEDI	0,8	0,7	0,8	0,1	0,0	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,9	0,2	1,0											
BFIAI	0,3	0,4	0,5	–0,1	0,2	0,3	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,3	0,5	1,0										
BFFI	0,8	0,7	0,8	0,0	0,0	0,8	1,0	0,8	0,7	0,8	0,9	0,3	0,9	0,5	1,0									
BGMI	0,6	0,5	0,5	0,1	0,0	0,6	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,4	0,6	0,3	0,7	1,0								
BMSI	0,8	0,7	0,8	0,1	0,0	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,9	0,4	0,9	0,5	0,9	0,7	1,0							
Mkt–RF	1,0	0,7	0,7	0,1	0,0	1,0	0,9	0,6	0,5	0,7	0,8	0,2	0,8	0,4	0,9	0,6	0,8	1,0						
SMB	0,2	0,2	0,3	0,0	–0,1	0,2	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	–0,1	0,5	0,2	0,4	0,2	0,4	0,3	1,0					
HML	0,0	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,0	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0	0,3	1,0				
RMW	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	–0,1	–0,2	–0,2	0,0	–0,1	0,2	–0,1	0,0	–0,1	–0,1	0,0	0,0	–0,4	0,1	1,0			
CMA	–0,2	–0,1	–0,2	0,1	0,0	–0,2	–0,2	–0,1	–0,1	–0,1	–0,1	0,0	–0,1	–0,1	–0,3	0,0	–0,1	–0,2	0,0	0,7	0,2	1		
RF	0,0	0,0	0,1	–0,1	0,7	0,0	0,0	0,0	–0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	–0,1	–0,1	0,0	–0,1389167	1	
MOM	–0,4	–0,5	–0,5	0,0	0,0	–0,4	–0,4	–0,4	–0,3	–0,5	–0,4	0,2	–0,5	–0,2	–0,3	–0,1	–0,3	–0,4	–0,4	–0,3	0,0	0,01344109	0,01959038	1

Б) Индексы развивающихся рынков

B) Indices of emerging markets

	SPX	MSEM	TB3MS	BEMI	BEMI-A	BEMI-EE	BEMI-LA	BEI-PR	Mkt-RF-D	SMB-D	HML-D	RMW-D	CMA-D	RF-D	MOM-D
SPX	1,0														
MSEM	0,7	1,0													
TB3MS	1,0	0,7	1,0												
BEMI	0,7	0,9	0,7	1,0											
BEMI–A	0,6	0,9	0,6	0,9	1,0										
BEMI–EE	0,5	0,6	0,5	0,7	0,6	1,0									
BEMI–LA	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,5	1,0								
BEI–PR	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,5	0,6	1,0							
Mkt–RF–EM	1,0	0,8	1,0	0,8	0,7	0,6	0,6	0,8	1,0						
SMB–EM	0,0	0,2	0,0	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	1,0					
HML–EM	–0,1	0,0	–0,1	0,0	–0,1	0,2	0,3	0,0	–0,1	0,2	1,0				
RMW–EM	0,1	–0,1	0,1	–0,1	–0,1	–0,1	–0,2	–0,1	0,0	–0,4	–0,6	1,0			
CMA–EM	–0,4	–0,2	–0,4	–0,2	–0,3	–0,1	0,1	–0,3	–0,3	0,0	0,8	–0,3	1,0		
RF–EM	0,0	0,0	0,0	0,0	–0,0	0,1	0,0	0,0	–0,0	–0,2	–0,0	–0,0	–0,1	1,0	
MOM–EM	–0,3	–0,4	–0,3	–0,3	–0,2	–0,4	–0,3	–0,3	–0,4	–0,2	–0,4	0,2	–0,1	0,0	1,0

Источник: расчеты автора.

Таблица 5

Результаты построения моделей для глобальных индексов

Table 5. Results of constructing models for global indices

Strategy	Best Model	CAPM R^2	FF3 R^2	FF5 R^2	Alpha	Alpha *p*-value	Значимые факторы
BHFI	CAPM	0,8522	0,8787	0,8810	0,1000	0,1192	$R_m - R_f$, SMB, HML
BCAI	FF3	0,3717	0,4584	0,4769	0,3107	0,0003	$R_m - R_f$, SMB
BDSI	FF3	0,2831	0,3653	0,3836	0,2743	0,0410	$R_m - R_f$, SMB
BEMI	CAPM	0,5039	0,5127	0,5153	0,0157	0,9352	$R_m - R_f$
BLSI	FF3	0,6404	0,6984	0,7086	0,2190	0,0041	$R_m - R_f$, SMB, HML
BEMNI	CAPM	0,0325	0,0583	0,0707	0,2387	0,0001	$R_m - R_f$
BEDI	FF3	0,6911	0,7868	0,7920	0,1368	0,1669	$R_m - R_f$, SMB, HML
BFIAI	CAPM	0,1254	0,1407	0,1439	0,3182	0,0000	$R_m - R_f$
BFFI	FF5	0,7246	0,7405	0,7705	0,0143	0,8343	$R_m - R_f$, SMB
BGMI	FF5	0,4059	0,4187	0,4414	0,2209	0,0348	$R_m - R_f$
BMSI	FF3	0,6720	0,7175	0,7200	0,0798	0,1994	$R_m - R_f$, HML

Источник: расчеты автора.

Таблица 6

Результаты построения моделей для региональных индексов

Table 6. Results of constructing models for regional indices

Strategy	Best Model	CAPM R^2	FF3 R^2	FF5 R^2	Alpha	Alpha p-value	Значимые факторы
BEMI	MSEM (FF3)	0,6025	0,6454	0,8983	0,2493	0,0048	$R_m - R_f$, MSEM, SMB
BEMI-A	MSEM (FF3)	0,4640	0,5206	0,7957	0,3614	0,0059	$R_m - R_f$, SMB, MSEM
BEMI-EE	FF3	0,3377	0,3945	0,4037	0,3979	0,2196	$R_m - R_f$, HML
BEMI-LA	MSEM (FF3)	0,3354	0,4312	0,4721	0,1096	0,6922	$R_m - R_f$, HML, MSEM
BEI-PR	CAPM	0,7196	0,7463	0,7218	0,4047	0,1918	$R_m - R_f$, SMB

Источник: расчеты автора.

3. Конвертируемый арбитраж (BCAI): наилучший баланс альфы (0,311) и объясняющей силы (R^2 = 0,477).

На обоих этапах исследования выборки включали 2020 г., что является ограничением, поскольку может несколько исказить результаты беты.

На втором этапе, помимо классических факторов, адаптированных для развивающихся рынков, был введен фактор разницы индекса MSEM и безрисковой ставки, как аналог Rm-Rf. Итоги построения моделей для индексов региональных стратегий развивающихся рынков приведены в таблице 6.

Из таблицы 6 видно, что большинство стратегий демонстрируют наилучшие результаты при добавлении специализированного фактора MSEM. Кроме того, индекс BEMI в целом лучше оценивается через факторы для развивающихся рынков и показывает значимую положительную альфу (при сопоставлении данных таблиц 5 и 6).

Можно выделить следующие региональные особенности индексов стратегий региональных рынков:

1. Индекс Азиатского рынка (BEMI-A) показывает высокий прирост R^2 при добавлении фактора SMB и индекса MSEM и показывает высокую значимую альфу.

2. Индекс рынка Восточной Европы (BEMI-EE) демонстрирует уникальную комбинацию значимых факторов Rm-Rf, HML, что говорит об ориентации стратегии на value-активы в регионе. Альфа высокая, но незначимая.

3. Индекс рынка Латинской Америки (BEMI-LA): характеризуется наименьшей незначимой альфой и невысоким значением R^2 для моделей. При этом значимый HML показывает, что для стратегии value-эффект сильнее, чем в других регионах.

4. Индекс Тихоокеанского региона (BEMI-PR): наилучшей моделью является однофакторная модель CAPM (прирост при добавлении новых факторов всего 2,7 %).

При этом модели оценки доходности активов наилучшим образом подходят именно для данного региона: самый высокий базовый R^2 из исследуемых стратегий — 0,7196.

Выводы

Проведенное исследование демонстрирует, что применение многофакторных моделей для оценки доходности стратегий активного инвестирования хедж-фондов в большинстве случаев превосходит однофакторные модели CAPM. Эмпирические результаты подтверждают, что включение дополнительных факторов, таких как SMB, HML и MSEM, значительно повышает объясняющую способность моделей, достигая в отдельных случаях 75–90 % объясненной дисперсии по сравнению со значением 50–70 % у CAPM. Важным выводом является стратег-специфичная природа значимых факторов: событийные стратегии (EH) наиболее чувствительны к факторам развивающихся рынков и невосприимчива к общепринятым факторам. Это подчеркивает необходимость подстройки моделей в зависимости от типа стратегии для точной оценки альфы и исключения ложных выводов о навыках управления.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении инструментов для более точной оценки эффективности стратегий активного инвестирования хедж-фондов, что позволяет инвесторам принимать обоснованные решения, а управляющим — оптимизировать свои стратегии. Результаты для стратегии развивающихся рынков представляют особый интерес для российских инвесторов в условиях санкций западных стран и ограниченного доступа к развитым рынкам и могут быть также использованы управляющими компаниями при принятии инвестиционных решений, связанных с зарубежными активами в соответствующих регионах.

Список источников

1. *Boasson V., Boasson E.* Risk and returns of hedge funds investment strategies // Investment Management and Financial Innovations. 2011. Vol. 8. No. 2. P. 110–121. URL: https://www.researchgate.net/publication/287067041_Risk_and_returns_of_hedge_funds_investment_strategies (дата обращения: 09.06.2025).
2. *Ломоносов А. А.* Перспективы стратегии активного инвестирования на примере хедж-фондов // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 3. С. 104–135. http://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_104_135
3. *Ichiro Tange*. Multivariate time-series analysis of hedge fund indices // Cass Business School, City University London, 2014. URL: https://www.academia.edu/23672883/Multivariate_Time_Series_Analysis_of_Hedge_Fund_Indices (дата обращения: 09.06.2025).
4. *Sharpe W. F.* Mutual fund performance // The Journal of Business. 1996. Vol. 39. No. 1. P. 119–138. URL: https://finance.martinsewell.com/fund-performance/Sharpe1966.pdf (дата обращения: 09.06.2025).
5. *Fama E. F., French K. R.* Common risk factors in the returns on stocks and bonds // Journal of Financial Economics. 1993. Vol. 33. No. 1. P. 3–56. https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90023-5
6. *Carhart M. M.* On persistence in mutual fund performance // The Journal of Finance. 1997. Vol. 52. No. 1. P. 57–82. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb03808.x
7. *Fama E. F., French K. R.* A five-factor asset pricing model // Journal of Financial Economics. 2015. Vol. 116. No. 1. P. 1–22. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.010

References

1. Boasson V., Boasson E. Risk and returns of hedge funds investment strategies. *Investment Management and Financial Innovations*. 2011;8(2): 110-121. URL: https://www.researchgate.net/publication/287067041_Risk_and_returns_of_hedge_funds_investment_strategies (accessed on 09.06.2025).
2. Lomonosov A.A. Prospects for an active investment strategy using the example of hedge funds. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences.* 2024;(3):104-135. (In Russ.). http://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_3_104_135
3. Tange I. Multivariate time-series analysis of hedge fund indices. Cass Business School, City University London, 2014. URL: https://www.academia.edu/23672883/Multivariate_Time_Series_Analysis_of_Hedge_Fund_Indices (accessed on: 09.06.2025).
4. Sharpe W.F. Mutual fund performance. *The Journal of Business*. 1996;39(1):119-138. URL: https://finance.martinsewell.com/fund-performance/Sharpe1966.pdf (accessed on 09.06.2025).

5. Fama E.F., French K.R. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*. 1993;33(1):3-56. https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90023-5
6. Carhart M.M. On persistence in mutual fund performance. *The Journal of Finance*. 1997;52(1):57-82. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb03808.x
7. Fama E.F., French K.R. A five-factor asset pricing model. *Journal of Financial Economics*. 2015;116(1):1-22. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.010

Информация об авторе

Александр Александрович Ломоносов

аспирант

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

SPIN-код: 7575-7992

Поступила в редакцию 11.06.2025
Прошла рецензирование 03.07.2025
Подписана в печать 05.08.2025

Information about the author

Alexander A. Lomonosov

postgraduate student

Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

SPIN: 7575-7992

Received 11.06.2025
Revised 03.07.2025
Accepted 05.08.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

Основные условия и требования к оформлению рукописей научных статей, представляемых в РНЖ «Экономика и управление»

Для публикации в журнале «Экономика и управление» принимаются статьи на русском, английском, немецком языках, содержащие описание актуальных фундаментальных технологий, результаты научных и научно-методических работ, посвященных проблемам социально-экономического развития, а также отражающие исследования в области экономики, управления, менеджмента и маркетинга. Предлагаемый материал должен быть оригинальным, не опубликованным ранее в других печатных изданиях, тематически соответствовать профилю журнала.

Обязательные требования к содержанию статей, предназначенных для публикации в журнале «Экономика и управление»

Чтобы статья успешно прошла научное рецензирование и была принята для публикации в журнале, она должна иметь следующую структуру:

1. Актуальность проблемы, ее сущность и общественно-научная значимость.
2. Освещение данной проблемы и опыта ее решения в зарубежной и отечественной литературе, анализ законодательства и нормативно-правовой базы (если это в русле авторского замысла).
3. Критический анализ имеющихся в литературе, экономической и управленческой практике подходов к решению проблемы.
4. Научно обоснованные предложения автора относительно решения проблемы (систематизированное изложение авторской идеи (идей): методов, концептуальных положений, моделей, методик и др., направленных на разрешение проблемы). Эти взгляды должны быть аргументированы и обоснованы, по возможности подтверждены расчетами, фактами, статистикой и др. При необходимости в качестве элементов обоснования приводят формулы, таблицы, графики и др.
5. Краткие выводы, резюмирующие проведенные исследования, отражающие основные их результаты.
6. Научная и практическая значимость материала статьи с изложением рекомендаций (как, где авторские предложения могут быть использованы, что для этого следует сделать) и теоретического развития авторских идей в дальнейшем.
7. Текст статьи представляется по международному стандарту оформления научных статей IMRAD.

Основные требования к сдаче в издательство рукописей, предназначенных для публикации в журнале «Экономика и управление»

1. Статья должна содержать:
   - 1.1. Аннотацию (расширенную; в аннотации должны быть отражены цель, задачи, методология, результаты, выводы).
   - 1.2. Ключевые слова (от 5 до 7 слов), разделенные запятой.
   - 1.3. Сведения об авторе: место работы каждого автора (если таковое имеется) в именительном падеже, его должность и регалии, контактную информацию (почтовый адрес, e-mail), ORCID (при наличии).
2. Оформление статьи:
   - 2.1. Объем статьи должен составлять от 0,4 до 1 а. л. (1 а. л. — 40 000 знаков, включая пробелы).
   - 2.2. В верхнем правом углу первой страницы статьи должна содержаться информация об авторе: Ф. И. О. (полностью), должность, название организации и ее структурного подразделения, адрес; ученая степень, ученое звание, почетное звание (если таковые имеются).
   - 2.3. Шрифт — Times New Roman, кегль — 14 пунктов. Поля: 2,5 — левое и по 2 см — остальные, печать текста на одной стороне листа, оборот листа — пустой. Страницы должны быть пронумерованы.
   - 2.4. Список источников должен содержать библиографические сведения обо всех публикациях, упоминающихся в статье, расположенные в порядке упоминания в квадратных скобках, и не должен включать в себя работы, на которые в тексте отсутствуют ссылки. Все ссылки в статье должны быть затекстовыми (расположенными в конце статьи), с указанием в основном тексте порядкового номера источника и упоминаемых страниц. В списке для каждого источника необходимо указывать страницы: в случаях ссылки на публикацию в журнале, газете, сборнике (периодическом издании) — диапазон страниц, а в случаях ссылки на монографию, учебник, книгу — общее количество страниц в этом издании. Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, словари и газетные статьи следует указывать постранично (в сносках), не вносить их в список источников.
3. Иллюстративный материал:
   - 3.1. Рисунки, диаграммы, таблицы и графики должны быть вставлены в текст статьи на соответствующие им места.
   - 3.2. Если иллюстрации отрисованы авторами самостоятельно в формате Word или Excel, то не следует заверстывать их в другие программы.
   - 3.3. Остальные иллюстрации также следует присылать только в исходном формате:
     - отсканированные с разрешением на 300 dpi иллюстрации в формате .tif либо .jpg вставляют в текст статьи на соответствующие им места и дополнительно отправляют отдельными файлами, не вставленными в текст;
     - иллюстрации из сети Интернет вставляют в текст статьи и дополнительно присылают отдельными файлами в формате, в котором скачаны.
   - 3.4. Размер исходного изображения должен быть не меньше публикуемого.
   - 3.5. Рекомендованное количество иллюстраций в одной статье — не более трех.

Статью представляют по электронной почте или через форму сайта в формате .docx.

Для получения полной информации о требованиях к публикации следует обратиться в издательство.

Адрес электронной почты издательства СПбУТУиЭ: izdat-ime@yandex.ru

Тел.: +7 (812) 449-08-33

Economics and Management

экономика и управление

РОССИЙСКИЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ | RUSSIAN SCIENTIFIC JOURNAL

РНЖ «Экономика и управление» издается Санкт-Петербургским университетом технологий управления и экономики под научно-методическим руководством Отделения общественных наук РАН с 1995 года. Журнал является одним из ведущих российских научных изданий, в котором публикуются результаты оригинальных теоретических и прикладных исследований по актуальным проблемам экономики и управления.

Èkonomika i upravlenie

ISSN 1998-1627

9 771998 162780

Журнал «Экономика и управление» включен в следующие базы научных журналов:

- База российских научных журналов на платформе e-library (РИНЦ)
- Перечень российских рецензируемых научных журналов, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства науки и высшего образования РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук

ПОДПИСКА ВО ВСЕХ ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ

Индекс в каталоге АО «Почта России»:	Индекс в подписном печатном каталоге	Электронная подписка:
П1922	ГК «Урал-Пресс»: 29996	www.elibrary.ru

По вопросам приобретения обращаться в издательство: (812) **449 08 33**