

НАУЧНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА

НОМЕР 4 (136) 2026



[www.theoreticaleconomy.ru](http://www.theoreticaleconomy.ru)



ISSN 2221-3260

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА ЖУРНАЛ

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации ЭЛ № ФС 77 - 74611 от 24 декабря 2018 г.

Учредитель журнала:

Ярославский государственный технический университет

Журнал издается с 2011 года, выходит 1 раз в месяц

с 06.06.2017 года включен в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук

Редакционная коллегия:

## Главный редактор

Гордеев В.А. (Ярославль, Россия)

## Заместитель главного редактора

Майорова М.А. (Ярославль, Россия)

## Заместитель главного редактора

Родина Г.А. (Ярославль, Россия)

## Члены редакционной коллегии

Алиев У.Ж. (Астана, Казахстан)

Сапир Е.В. (Ярославль, Россия)

Альпидовская М.Л. (Москва, Россия)

Симченко Н.А. (Санкт-Петербург, Россия)

Дяо Сюхуа (Далянь, КНР)

Черная И.П. (Владивосток, Россия)

Ёлкину О. С. (Санкт-Петербург, Россия)

Шкиотов С.В. (Ярославль, Россия)

Карасева Л.А. (Тверь, Россия)

Юдина Т.Н. (Москва, Россия)

Кузнецов А.В. (Москва, Россия)

Ладислав Жак (Прага, Республика Чехия)

## Научные консультанты журнала

Лемещенко П.С. (Минск, Беларусь)

Водомеров Н.К. (Курск, Россия)

Новиков А.И. (Владимир, Россия)

## Ответственный секретарь:

Маркин М.И. (Ярославль, Россия)

## Адрес редакции:

150023, г. Ярославль, Московский проспект, 88, Г-333

Телефон: +7(910) 665-08-12

Сайт: [www.theoreticaleconomy.ru](http://www.theoreticaleconomy.ru)

e-mail: [markinmi@ystu.ru](mailto:markinmi@ystu.ru)

# Содержание

## Теоретическая экономика

№ 4 | 2026

www.theoreticaleconomy.ru

### Рубрика главного редактора

- 4 Гордеев Валерий Александрович  
Теоретическая экономика: ещё идеи к развитию концепции

### Актуальные проблемы теоретической экономики

- 13 Коречков Юрий Викторович  
Сталин как экономист
- 27 Нестеренко Виктория Владимировна  
Трансформации социально-экономических систем в аспекте интеграционных преобразований экономики
- 41 Стрижак Анна Юрьевна  
Институциональные барьеры развития российских корпораций

### Новая индустриализация: теоретико-экономический аспект

- 55 Брижак Ольга Валентиновна, Толстобоков Олег Николаевич  
Обеспечение системной целостности государственной политики неиндустриализации: методология исследования
- 71 Патрушева Елена Григорьевна  
Эффективность бизнеса: актуальные проблемы методики и практики оценки
- 83 Щербаков Алексей Владимирович  
Гармонизация системы экономической безопасности предприятия на основе синергии параметров сценарных условий функционирования хозяйствующих субъектов
- 97 Елкин Станислав Евгеньевич  
Применение ERP-систем для обработки интеллектуальных данных на основе интеграции с человеческим капиталом
- 110 Тарханова Нина Алексеевна, Норкина Татьяна Павловна, Шестопалова Людмила Валентиновна  
Теоретико-методологические вопросы стратегического управления экономической безопасностью в контексте цифровой трансформации экономики

### Современные проблемы мировой экономики

- 128 Ефимова Елена Георгиевна, Иванова Ольга Юрьевна  
Стратегические направления развития сферы пассажирских железнодорожных перевозок под призмой трансформации внешнеэкономической политики России
- 147 Бобоев Муталибжон Ракибович, Исомов Бекмурот Сайфиддинович  
Факторы экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана

### Творчество молодых исследователей

- 160 Зуенкова Юлия Александровна, Шабанова Екатерина Игоревна  
Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя
- 174 Шкиотов Сергей Владимирович, Загидуллин Дамир Маратович  
Трансформация взаимосвязи производительности труда и заработной платы в условиях дефицита кадров в России

### Научная жизнь

- 186 Попова Ирина Викторовна, Абрамова Марина Борисовна, Шишкина Надежда Александровна, Белов Алексей Владимирович  
Влияние ЕГЭ на состояние образовательного потенциала молодежи как фактора экономического развития
- 201 Гордеев Валерий Александрович  
Конференция в ЯГТУ: продолжение критического обзора

# Теоретическая экономия: ещё идеи к развитию концепции



**Гордеев Валерий Александрович** 

доктор экономических наук, профессор

Главный редактор журнала «Теоретическая экономика» г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: vagordeev@rambler.ru

**Аннотация.** В этой рубрике дается обзор материалов, представленных в 4-м (136-м) номере нашего журнала. По мнению редактора, публикации данного номера предлагают новые идеи по развитию выдвинутой нами концепции. То есть продолжают то, что мы осуществляем на страницах нашего сетевого издания на протяжении более полутора десятилетий. Показано в этой рубрике, в чем же это развитие заключается на примере каждой представленной в данном номере работы. Редактором отмечено, что оно проявляется как в выступлениях уже известных читателям, так и новых авторов. В рубрике «Актуальные проблемы теоретической экономии» рассматриваются фундаментальные сдвиги, порождённые технологическим прогрессом. Обосновывается переход к человеко-машинной системе, в которой сквозные цифровые технологии, прежде всего искусственный интеллект, становятся самостоятельными институтами развития и меняют содержание базовых экономических категорий. Здесь же на примере системы образования исследуется проблема ИИ-плагиата, анализируются возможности и ограничения карательных и профилактических мер в борьбе с академическим мошенничеством. Рубрика «Новая индустриализация» обращается к прикладным аспектам инновационного роста. Раскрываются институциональные подходы к обеспечению устойчивости корпоративных структур в электроэнергетике, а также роль среднего профессионального образования в подготовке кадров для креативных индустрий как драйверов регионального развития. Завершающий раздел «Современные проблемы мировой экономики» объединяет исследования, обращённые к глобальной повестке. Анализируются противоречия между экономическим ростом, инновациями и экологической устойчивостью в развивающихся странах, предлагается теоретико-методологический подход к формированию национальных систем поддержки экспорта, вскрываются латентные механизмы трансграничного кредитования транснациональных компаний и обосновывается концепция устойчивого декарпинга как целевого ориентира современного экологического регулирования.

**Ключевые слова:** теоретическая экономия, теоретические аспекты новой индустриализации, современные проблемы мировой экономики, творчество молодых исследователей, новый парадигмальный мейнстрим в социально-экономических исследованиях, дальнейшее развитие нашей концепции как нового мейнстрима, начиная второе 15-летие общения с читателями журнала

**JEL codes:** A13; A14

**Для цитирования:** Гордеев, В.А. Теоретическая экономия: ещё идеи к развитию концепции / В.А. Гордеев. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2026 - № 4. - С.4-12. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

Здравствуйте, уважаемый читатель!

Предлагаем Вашему вниманию очередной, 4-й (136-й), номер нашего журнала. Его материалы, как представляется редакции, вновь подтверждают, что концепция теоретической экономии не может сводиться только к изложению отдельных экономических фактов, текущих показателей или специальных управленческих инструментов. Напротив, она предполагает рассмотрение экономики как сложной, исторически развивающейся и институционально организованной системы, в которой переплетаются производство, собственность, технологии, государственная политика, человеческий капитал, образование, безопасность, мировые связи и реальные противоречия общественного развития.

С этой точки зрения номер получился достаточно цельным. В нем представлены статьи, разные по объекту исследования, методологии и жанру, но сходные в одном важном отношении: все они так или иначе обращены к анализу тех сдвигов, которые переживает современная экономика. Одни авторы обращаются к историко-теоретическому опыту и заново осмысливают экономическое наследие советского периода. Другие рассматривают сегодняшние трансформации социально-экономических систем, институциональные ограничения, барьеры корпоративного развития, проблемы эффективности бизнеса, экономической безопасности и цифровизации. Третьи выводят обсуждение на уровень мировой экономики и межстрановых сравнений. Наконец, в номере представлены работы молодых исследователей, что для нашего журнала особенно важно, поскольку развитие научной школы невозможно без включения в обсуждение новых авторов, новых вопросов и новых исследовательских ракурсов.

Прежде всего, традиционно обращаем Ваше внимание на рубрику «Актуальные проблемы теоретической экономии». В этом номере она открывается статьей Коречкова Юрия Викторовича «Сталин как экономист». Работа обращена к сложной и дискуссионной теме, поскольку деятельность Иосифа Виссарионовича Сталина рассматривается автором не только в политико-историческом, но и в собственно экономическом измерении. В статье анализируется Сталин как экономист-теоретик и как экономист-практик, исследуется его роль в формировании планового хозяйства, в обосновании социалистических производственных отношений, в построении индустриального базиса страны и в решении задач государственного управления экономикой.

Автор показывает, что для понимания сталинского периода недостаточно ограничиваться политическими оценками. Необходимо увидеть связь между теоретическими установками, политической волей, задачами индустриализации, денежно-кредитными и налоговыми преобразованиями, коллективизацией, созданием оборонного потенциала, восстановлением народного хозяйства после войны, формированием независимой финансовой системы и реализацией крупнейших технологических проектов. В этом смысле статья важна для нашей концепции теоретической экономии потому, что возвращает к вопросу о соотношении экономической теории и практики государственного строительства. Экономическая теория здесь предстает не как отвлеченная схема, а как инструмент, включенный в судьбоносные исторические решения.

Конечно, обращение к такой теме неизбежно вызывает разные оценки. Однако именно этим статья и представляет интерес: она побуждает к обсуждению того, как в реальной истории соединяются государственная власть, экономическая стратегия, институциональная организация собственности, промышленная политика и мобилизационные формы развития. В рамках теоретической экономии подобный анализ позволяет не только судить о прошлом, но и ставить более широкий вопрос о возможностях и границах активной роли государства в периоды системных вызовов.

Второй материал этой рубрики - статья Нестеренко Виктории Викторовны «Трансформации социально-экономических систем в аспекте интеграционных преобразований экономики». Автор обращается к проблеме, чрезвычайно значимой для современного этапа развития: как меняются социально-экономические системы под воздействием интеграционных процессов, цифровизации, инноваций, изменения деловой среды и необходимости включения национальной экономики в международное пространство. В статье проведено теоретическое обобщение подходов к оценке направлений трансформации социально-экономических систем, рассмотрены факторы формирования современной социально-экономической системы, выделены проблемные зоны текущего этапа развития.

Особое значение имеет то обстоятельство, что автор связывает интеграционные процессы не только с внешней открытостью экономики, но и с необходимостью опоры на внутренние ресурсы, эффективное государственное регулирование, разработку программ развития,

формирование социально-демографического потенциала и поддержку кластерных объединений. Такой подход представляется важным, поскольку интеграция сама по себе не гарантирует экономического подъема. Она может давать возможности, но может и усиливать зависимость, если не опирается на собственную производственную, технологическую и институциональную базу. Поэтому поставленный в статье вопрос о сочетании рыночных инструментов и рационального государственного регулирования является непосредственно связанным с нашей общей тематикой - поиском таких форм развития, которые обеспечивают устойчивость социально-экономической системы.

Третья работа рубрики - статья Стрижак Анны Юрьевны «Институциональные барьеры развития российских корпораций». В ней развитие отечественных корпораций рассматривается через призму внешних и внутренних институциональных ограничений. Автор выделяет такие внешние барьеры, как недостаточная защита прав собственности, коррупция, несовершенство финансового рынка, санкционная политика ряда зарубежных стран. К внутренним барьерам отнесены проблема принципала-агента, усиление формализации и бюрократического давления, сопротивление изменениям. Важно, что статья не ограничивается простой фиксацией этих препятствий, а обращается к вопросу о формировании такой институциональной среды, которая способна поддерживать технологическую креативность, конкурентоспособность и устойчивое развитие корпораций.

Для нашего журнала эта работа значима потому, что корпоративное развитие здесь рассматривается не в узком управленческом смысле, а в системе институциональных отношений. Корпорация предстает как сложный субъект экономики, зависящий не только от рынка и внутренних управленческих процедур, но и от качества права, финансовых институтов, норм корпоративного поведения, уровня профессиональной подготовки, социальных норм и культуры предпринимательства. Таким образом, статья возвращает нас к одному из ключевых вопросов теоретической экономики: какие институты обеспечивают развитие, а какие, напротив, превращаются в тормоз модернизации?

Следующая крупная рубрика номера - «Новая индустриализация: теоретико-экономический аспект». Она в данном выпуске занимает значительное место, что само по себе показательно. Проблематика новой индустриализации уже давно не может рассматриваться как частная тема промышленной политики. Она становится одним из центральных направлений современной теоретико-экономической мысли, поскольку затрагивает структуру производства, технологический суверенитет, инновационное развитие, экономическую безопасность, качество управления и характер взаимодействия государства, бизнеса и общества.

Открывает эту рубрику статья Брижак Ольги Валентиновны и Толстобокова Олега Николаевича «Обеспечение системной целостности государственной политики неоиндустриализации: методология исследования». Авторы исходят из того, что неоиндустриализация является ответом на деиндустриальные тенденции, ослабление обрабатывающей промышленности, сырьевую зависимость, внешние шоки, санкционные ограничения и необходимость поиска внутренних источников развития. В статье подчеркивается, что речь идет не о простом возвращении к прошлым промышленным формам, а о воссоздании промышленности на новой технологической базе.

Особое внимание авторы уделяют методологии исследования государственной политики неоиндустриализации. Использование системного подхода позволяет рассматривать модернизацию как процесс, в котором интегрируются технологические, институциональные и социально-экономические компоненты. В этом состоит важное достоинство статьи: она показывает, что промышленная политика не может быть набором разрозненных мер. Она требует системной целостности, проектного мышления, определения структурных компонентов, механизмов реализации, инструментов управления и практических рекомендаций. Для развития нашей концепции этот материал ценен тем, что переводит разговор о новой индустриализации из

плоскости общих лозунгов в плоскость методологически организованного анализа.

Далее следует статья Патрушевой Елены Григорьевны «Эффективность бизнеса: актуальные проблемы методики и практики оценки». В ней рассматривается вопрос, который приобретает особое значение в условиях снижения рентабельности, роста неопределенности и необходимости более точной оценки результатов деятельности организаций. Автор показывает, что традиционная практика оценки эффективности преимущественно через операционные показатели уже недостаточна. Необходимо систематизировать показатели по видам деятельности бизнеса - операционной, инвестиционной и финансовой - и связать их с интегральной оценкой стоимости бизнеса.

Особый интерес представляет предложение использовать факторную модель стоимости бизнеса, включающую частные измерители эффективности. Такой подход позволяет соединить управленческий анализ с более широким пониманием экономического результата. Эффективность в данном случае рассматривается не как единичный коэффициент, а как многомерная характеристика деятельности организации, зависящая от качества инвестиций, цены капитала, операционных результатов, финансовых решений и способности предприятия раскрывать информацию для внешних пользователей. В рамках теоретической экономии статья Патрушевой важна тем, что показывает: современная эффективность бизнеса требует не только расчетов, но и методологического пересмотра самих оснований оценки.

Статья Щербакова Алексея Владимировича «Гармонизация системы экономической безопасности предприятия на основе синергии параметров сценарных условий функционирования хозяйствующих субъектов» продолжает обсуждение прикладных аспектов новой индустриализации, но делает акцент на экономической безопасности предприятия. Автор исходит из того, что современная организация действует в условиях высокой турбулентности внешней и внутренней среды, усложнения хозяйственных связей, роста рисков и необходимости согласованной работы управленческих служб.

Ключевым результатом статьи является модель параметров сценарного развития хозяйствующего субъекта. Она строится на четырех параметрах: операционная деятельность, инвестиции и инновации, финансовая деятельность и финансовые результаты, кадрово-социальная сфера. Эти параметры раскрываются через систему индикаторов, а их синергия позволяет оценивать не только отдельные угрозы, но и взаимосвязанные условия устойчивости. Важным представляется и то, что экономическая безопасность здесь не сводится к охранной или контрольной функции. Она понимается как элемент управленческой системы, связанный с внутренним контролем, корпоративной культурой, риск-аппетитом, финансовой стабильностью и конкурентоспособностью.

Такой подход особенно актуален для производственных предприятий, поскольку новая индустриализация невозможна без устойчивых хозяйствующих субъектов. Если предприятие технологически модернизируется, но не обладает адекватной системой управления рисками, экономической безопасностью и внутренней устойчивостью, его развитие оказывается уязвимым. Поэтому статья Щербакова вносит вклад в обсуждение того, как на микроуровне формируются предпосылки макроэкономической устойчивости.

Следующая статья рубрики - работа Елкина Станислава Евгеньевича «Применение ERP-систем для обработки интеллектуальных данных на основе интеграции с человеческим капиталом». Автор обращает внимание на то, что цифровые системы управления ресурсами предприятия способны давать подробную отчетность, поддерживать анализ, обеспечивать обработку данных в режиме реального времени, но их эффективность зависит от способности персонала интерпретировать результаты, работать с цифровой информацией и включать ERP-систему в реальную управленческую практику.

Это обстоятельство чрезвычайно важно. В современной экономике цифровая технология

сама по себе не заменяет человека. Напротив, она повышает требования к человеческому капиталу. ERP-система становится результативной не только как программный продукт, но и как часть организационного знания, структурного капитала, системы обучения персонала и принятия решений. Автор показывает необходимость тесной взаимосвязи персонала и структурного капитала, а также важность перехода от обычного бухгалтерского программного обеспечения к интегрированным системам, разработанным под реальные потребности организации. Таким образом, статья Елкина соединяет тему цифровизации с темой человеческого развития, что полностью соответствует нашему пониманию теоретической экономики как науки о человеке в системе хозяйственных отношений.

Завершает рубрику статья Тархановой Нины Алексеевны, Норкиной Татьяны Павловны и Шестопаловой Людмилы Валентиновны «Теоретико-методологические вопросы стратегического управления экономической безопасностью в контексте цифровой трансформации экономики». В ней исследуется проблема обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации хозяйственных систем. Авторы обращаются к категориальному аппарату, уточняют содержание понятий «цифровая экономика» и «экономическая безопасность», рассматривают цифровую экономику как институционально-технологическую среду воспроизводственного процесса, в которой данные становятся ключевым фактором производства.

В статье проведен сравнительный анализ традиционной и цифровой экономики, систематизированы риски и вызовы экономической безопасности, возникающие в процессе цифровой трансформации, а также обоснована необходимость стратегического подхода к управлению безопасностью. Особый интерес представляет концептуальная модель, интегрирующая адаптивный и антиципативный контуры управления. Такой подход позволяет не только реагировать на уже возникшие угрозы, но и предвидеть потенциальные изменения внешней среды. Для современной экономики это принципиально: цифровизация ускоряет процессы, повышает зависимость от инфраструктуры данных, порождает новые формы киберрисков и одновременно открывает новые возможности для развития. Следовательно, экономическая безопасность в цифровой среде должна мыслиться как динамическая, стратегическая и прогнозная категория.

Рубрика «Современные проблемы мировой экономики» в данном номере представлена двумя статьями, каждая из которых по-своему раскрывает связь национального развития с внешними условиями и межстрановыми процессами. Первая из них - работа Ефимовой Елены Георгиевны и Ивановой Ольги Юрьевны «Стратегические направления развития сферы пассажирских железнодорожных перевозок под призмой трансформации внешнеэкономической политики России». Авторы рассматривают железнодорожный транспорт как системообразующий фактор для национальной экономики, а пассажирские перевозки - как сферу, на которую непосредственно воздействуют санкционные ограничения, изменение внешнеполитической ситуации, переориентация туристических и международных потоков, цифровизация, рост требований пассажиров к качеству и безопасности.

Важность этой статьи состоит в том, что транспортная инфраструктура рассматривается не как технический фон экономики, а как активный фактор социально-экономического развития. Ограничения на поездки в ряд зарубежных государств, изменение направлений международной мобильности, рост внутреннего туризма, территориальные диспропорции инфраструктуры и необходимость повышения качества услуг создают новую конфигурацию задач для отрасли. Авторы показывают, что внешние вызовы могут становиться как ограничениями, так и источниками развития, если на их основе правильно определяются стратегические направления модернизации. Это положение особенно важно для теоретической экономики, поскольку напоминает: инфраструктура не только обслуживает экономический рост, но и во многом задает его пространственные и социальные возможности.

Вторая статья рубрики - работа Бобоева Муталибжона Ракибовича и Исомова Бекмурота

Сайфиддиновича «Факторы экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана». Авторы рассматривают инвестиции, инфляцию и трудовую миграцию как ключевые факторы устойчивого экономического развития трех стран. При общей постсоветской институциональной базе Россия, Узбекистан и Таджикистан имеют различную конфигурацию источников роста, неодинаковую зависимость от внешних рынков и различную устойчивость к макроэкономическим и социальным шокам.

Статья важна тем, что не пытается предложить универсальную модель развития. Напротив, авторы подчеркивают необходимость учета специфики каждой страны: для России существенны инвестиционная модернизация и баланс между ценовой стабильностью и долгосрочным финансированием; для Узбекистана - результативность институциональных реформ и закрепление инвестиционного роста в производственных секторах; для Таджикистана - снижение зависимости от миграционных трансфертов и развитие внутренней инвестиционной базы. Такой сравнительный анализ позволяет увидеть, что устойчивое развитие формируется под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов, а не только через отдельные показатели роста. Для нашего журнала подобный материал ценен тем, что расширяет географию и проблематику исследования, сохраняя при этом системность теоретико-экономического подхода.

В рубрике «Творчество молодых исследователей» опубликованы две работы, обращенные к разным сторонам современной экономики - поведению потребителя и рынку труда. Статья Зуенковой Юлии Александровны и Шабановой Екатерины Игоревны «Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя» посвящена развитию методологии Jobs-to-be-Done за пределами традиционного функционального подхода. Авторы показывают, что поведение потребителя нельзя объяснять только через рациональный выбор продукта по его техническим характеристикам. Существенное значение имеют эмоциональные и социальные мотивы, культурные коды, символы, идентичность и коммуникационная среда.

Особое внимание в статье уделено рекламным кампаниям как источнику эмпирических данных. На примере известных брендов авторы предлагают алгоритм выявления не только функциональных, но и эмоциональных и социальных «работ», которые продукты и бренды выполняют в жизни потребителей. В этом видится существенный методический интерес. Современный рынок все в большей степени связан не только с продажей вещи или услуги, но и с созданием смысла, доверия, принадлежности, образа жизни. Поэтому анализ потребительского поведения должен учитывать не только экономическую рациональность, но и социально-психологические механизмы спроса. Для молодых исследователей обращение к подобным инструментам особенно важно: оно показывает, что современная экономическая теория и маркетинговая практика нуждаются в междисциплинарных методах.

Вторая работа этой рубрики - статья Шкиотова Сергея Владимировича и Загидуллина Дамира Маратовича «Трансформация взаимосвязи производительности труда и заработной платы в условиях дефицита кадров в России». В ней исследуется долгосрочная связь между производительностью труда и реальной заработной платой в российской экономике. Актуальность работы обусловлена тем, что в условиях структурной трансформации, дефицита трудовых ресурсов и рекордно низкой безработицы соотношение между ростом оплаты труда и эффективностью производства приобретает новое значение.

Авторы анализируют динамику индексов производительности труда и реальной заработной платы за период 2000-2026 годов, выделяют этапы трансформации российского рынка труда, рассматривают теоретические подходы к объяснению расхождений между производительностью и оплатой труда. Полученные результаты подтверждают положительную связь между этими показателями, но вместе с тем показывают, что в последние годы рост заработной платы все больше определяется ограничениями рынка труда, конкуренцией работодателей за работников и институциональными факторами. Это усиливает риски инфляционного давления и делает

повышение производительности труда ключевым условием устойчивого развития. Для теоретической экономики эта тема принципиальна, поскольку труд остается центральной категорией хозяйственной системы, а его оплата, производительность и институциональная организация рынка труда непосредственно влияют на социальную устойчивость.

Завершает номер рубрика «Научная жизнь». В ней помещены материалы, которые выходят за рамки обычного исследовательского формата и вместе с тем имеют большое значение для понимания научной, образовательной и общественной среды, в которой развивается экономическая мысль. Особо отмечу статью Поповой Ирины Викторовны, Абрамовой Марины Борисовны, Шишкиной Надежды Александровны и Белова Алексея Владимировича «Влияние единого государственного экзамена на состояние образовательного потенциала молодежи как фактора экономического развития».

Редакция считает важным представить этот материал именно как повод для научной и общественной дискуссии о ЕГЭ. Авторы занимают выраженную критическую позицию и рассматривают единый государственный экзамен не только как форму аттестации, но и как социальный эксперимент, имеющий последствия для качества образования, профориентации, коммуникационных навыков выпускников, образовательного неравенства, распространения репетиторства и формирования будущего человеческого капитала. В качестве метода используется качественная социология, в частности нарративное интервью, что позволяет обратиться не только к статистическим данным, но и к живому опыту участников образовательного процесса.

Полагаю, что размещение этого материала в рубрике «Научная жизнь» оправдано именно его дискуссионным характером. Вопрос о ЕГЭ давно вышел за пределы ведомственного администрирования. Он касается содержания образования, социального отбора, доступности высшей школы, качества подготовки будущих специалистов, а значит - и долгосрочных условий экономического развития. Даже если читатель не во всем согласится с выводами авторов, сама постановка проблемы заслуживает серьезного обсуждения. Для нас важно не закрыть дискуссию окончательным редакционным вердиктом, а, напротив, стимулировать профессиональный разговор о том, как измерять образовательный результат, как сочетать массовую аттестацию и развитие личности, как не допустить подмены образования тренировкой к экзамену и как связать школу, университет и экономику в единую систему формирования человеческого потенциала.

В этой же рубрике опубликован мой материал «Конференция в ЯГТУ: продолжение критического обзора». Он связан с VIII Международной научно-практической конференцией «Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики», состоявшейся в Ярославском государственном техническом университете в декабре 2025 года. Данная статья продолжает начатый ранее критический обзор материалов конференции. Главная задача такого обзора состоит в том, чтобы выявить положения, которые могут быть полезны для дальнейшего развития концепции теоретической экономики как нового парадигмального мейнстрима социально-экономических исследований.

Особое внимание уделяется работам, в которых цифровизация рассматривается не узко технически, а как широкий социально-экономический процесс. Такой подход представляется принципиальным. Цифровые технологии меняют не только инструменты управления, но и структуру труда, формы взаимодействия государства и бизнеса, механизмы распределения информации, характер конкуренции, условия безопасности, образовательную среду и саму логику воспроизводства. Поэтому цифровизация российской экономики требует не только прикладных решений, но и теоретического осмысления. Именно в этом ключе конференционные материалы рассматриваются как источник новых идей, а критический обзор - как форма продолжения научного диалога.

Если попытаться увидеть номер в целом, то можно выделить несколько сквозных линий. Первая из них - линия историко-теоретического осмысления. Статья о Сталине как экономисте

возвращает нас к вопросу о роли государства, планирования, собственности и индустриального развития в судьбе страны. Это важно не из-за стремления перенести прошлое в настоящее, а потому, что без исторической памяти экономическая теория теряет способность понимать крупные социально-экономические переломы.

Вторая сквозная линия - институциональная. Она проявляется в анализе трансформации социально-экономических систем, корпоративных барьеров, инвестиционного развития, миграции, экономической безопасности и управления. Во всех этих случаях авторы показывают, что экономический рост зависит не только от ресурсов и технологий, но и от качества институтов, правил, норм, управленческих механизмов и способности общества согласовывать интересы.

Третья линия - неоиндустриальная и технологическая. Значительная часть номера посвящена новой индустриализации, цифровой трансформации, ERP-системам, стратегическому управлению экономической безопасностью, транспортной инфраструктуре и производительности труда. Это не случайно. Современная экономика входит в период, когда технологическое развитие вновь становится вопросом национальной устойчивости. Но технология, как показывают авторы номера, не существует сама по себе. Она требует человека, образования, институтов, безопасности, инвестиций, промышленной политики и методологии управления.

Четвертая линия - человеческий капитал. Она прослеживается в статьях об ERP-системах, о производительности и заработной плате, о поведении потребителя, о ЕГЭ и образовательном потенциале молодежи. Человек здесь выступает не только работником, потребителем или обучающимся, но и носителем знаний, мотивов, компетенций, ценностей и способности к развитию. Именно поэтому вопросы образования, труда и культуры потребления органично входят в поле теоретической экономики.

Наконец, пятая линия - дискуссионность. Номер не предлагает читателю набор однозначных ответов. Напротив, он содержит материалы, которые требуют обсуждения: о советском историческом опыте, о роли государства в экономике, о границах интеграции, о барьерах развития корпораций, о методах оценки эффективности, о рисках цифровизации, о влиянии ЕГЭ на образовательный потенциал, о соотношении заработной платы и производительности труда. Именно такая дискуссионность, на мой взгляд, является признаком живой науки.

Таково основное содержание материалов 4-го (136-го) номера. Как видите, они представляют новые ракурсы для дальнейшего развития концепции теоретической экономики. В них соединяются историческая рефлексия, институциональный анализ, проблемы новой индустриализации, цифровизации, экономической безопасности, мирового развития, труда, образования и человеческого капитала. Все это позволяет вновь подчеркнуть: теоретическая экономика необходима там, где требуется не только описать экономические процессы, но и понять их место в общей системе общественного развития.

В заключение позвольте высказать традиционное для завершения рубрики главного редактора пожелание: успешной Вам работы над новым номером, уважаемый читатель!

С уважением, В.А. Гордеев

# Theoretical economy: developing the concept with new ideas

**Valery A. Gordeev**

Doctor of Economics, Professor

Chief editor of the journal «Theoretical Economy», Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: vagordeev@rambler.ru

**Abstract.** The latest issue of the journal, continuing a more than fifteen-year tradition of advancing the concept of theoretical economics, is devoted to analyzing profound transformations of socio-economic systems amidst digitalization and global challenges. The materials are united by a shared aspiration to offer new approaches to understanding the changing nature of economic relations. The section «Current Issues in Theoretical Economics» examines fundamental shifts engendered by technological progress. The transition to a human-machine system is substantiated, wherein end-to-end digital technologies, above all artificial intelligence, become autonomous institutions of development and transform the content of basic economic categories. Using the education system as a case study, the issue of AI-assisted plagiarism is also investigated, with an analysis of the capabilities and limitations of punitive and preventive measures in combating academic dishonesty. The «New Industrialization» section turns to the applied aspects of innovative growth. Institutional approaches to ensuring the sustainability of corporate structures in the electric power industry are revealed, along with the role of vocational education in training personnel for creative industries as drivers of regional development. The concluding section, «Contemporary Issues in the World Economy,» brings together research addressing the global agenda. The contradictions between economic growth, innovation, and environmental sustainability in developing countries are analyzed; a theoretical and methodological approach to shaping national export support systems is proposed; latent mechanisms of cross-border lending by transnational corporations are uncovered; and the concept of sustainable decoupling is substantiated as a target guideline for modern environmental regulation. The works presented demonstrate the heuristic potential of theoretical economics in the search for responses to today's pressing challenges.

**Keywords:** theoretical economy, theoretical aspects of the new industrialization, contemporary problems of the global economy, work of young researchers, new paradigmatic mainstream in socioeconomic research, further development of our concept as a new mainstream, beginning the second 15 years of communication with the journal's readers

# Сталин как экономист

Коречков Юрий Викторович 

доктор экономических наук, профессор

Международная академия бизнеса и новых технологий (Ярославль), Ярославское высшее военное училище противовоздушной обороны имени Маршала Советского Союза Л.А. Говорова, Финансовый университет Правительстве Российской Федерации (Ярославский филиал)

E-mail: koryv@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Сталин, экономика, социализм, СССР, общественная собственность, планомерность, непосредственный общественный продукт, коллективизация, индустриализация

## АННОТАЦИЯ

В статье исследована теоретическая и практическая деятельность Иосифа Виссарионовича Сталина как экономиста. Выделены проблемные аспекты жизнедеятельности Сталина. Рассмотрена историческая роль Сталина в системе мировых геополитических отношений, в создании одного из крупнейших государственных образований – СССР. Выделяя отдельные негативные моменты, в статье отмечено, что значение деятельности Сталина в системе мировых политических и экономических отношений огромно. Это было обусловлено грандиозными преобразованиями в геополитике и системе мировых экономических связей, происходивших на основе трансформации социально-политических систем. Показаны три основных противоречия, которые выделил Сталин: 1) противоречие между трудом и капиталом; 2) противоречие между различными финансовыми группами и империалистическими державами; 3) противоречие между «горстью господствующих цивилизованных наций» и между сотнями миллионов колониальных и зависимых народов мира. В статье обосновано, что в СССР при Сталине сформировался подход к основному экономическому отношению социализма, в качестве которого была определена общенародная собственность на средства производства. Показана точка зрения Сталина о социалистическом строе, в котором, по его мнению, производственные отношения находятся в полном соответствии с состоянием производительных сил и отражают общественный характер процесса производства. Деятельность Сталина как экономиста-практика рассматривается в неразрывной взаимосвязи с геополитическими событиями тех лет. В 1930-е годы были проведены денежно-кредитная и налоговая реформы, коллективизация сельского хозяйства и индустриализация промышленности. Создание мощного экономического базиса послужило основой победы в Великой Отечественной войне. Отмечено, что под руководством Сталина за пять лет после войны было восстановлено разрушенное народное хозяйство, обеспечен экономический рост, улучшилось благосостояние населения. Благодаря целеустремленности и настойчивости Сталина в СССР был реализован атомный проект, что не позволило западным странам нанести ядерный удар по стране. Развивалось ракетостроение. Была создана независимая финансовая система.

JEL codes: B20, B22, B24, B25, B31

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-13-26>

Для цитирования: Коречков, Ю.В. Сталин как экономист / Ю.В. Коречков. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.13-26. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Двадцатый век стал эпохой грандиозных трансформаций в жизни человеческой цивилизации. Разрушался привычный уклад жизни, создавалась новая система общественных отношений. Происходили кардинальные изменения в обществе, порой носившие трагический характер.

Исследование исторической роли Иосифа Виссарионовича Сталина в системе мировых геополитических отношений, в развитии одного из крупнейших государств мира, которым стал СССР, является важной задачей экономической науки, что принимает особую значимость в целях обоснования путей развития экономической системы. Важно охарактеризовать деятельность Сталина как экономиста-теоретика и как экономиста-практика. Это определяет актуальность

данной статьи.

Целью исследования является обоснование деятельности Сталина как экономиста в системе планового хозяйства СССР. В качестве целеполагания сделана научная попытка объективного анализа экономической деятельности Сталина в один из сложнейших периодов русской истории.

Научная новизна исследования заключается в обосновании роли Сталина как экономиста-теоретика и экономиста-практика в происходивших политических и социально-экономических процессах в СССР в 1920-1950-е годы.

Методологической основой исследования являются научные труды И. В. Сталина, ученых советской эпохи и современных русских учёных. Были использованы методы исторического, системного и ситуационного анализа деятельности Сталина в 1920-1950-е годы.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании исторической роли Сталина как экономиста в строительстве одного из крупнейших государств в мире, выявлении его теоретических подходов к политэкономии социализма и методов практической деятельности на посту главы государства и партии.

### **Основная часть.**

Роль И. В. Сталина в мировой политической и экономической системе огромна. Это было обусловлено грандиозными преобразованиями в геополитике и совокупности мировых экономических отношений, происходивших на основе трансформации социально-политических систем. В последние годы возникает много рассуждений и дискуссий об историческом значении деятельности Сталина. С одной стороны, либералы делают упор на доказательстве якобы репрессивного характера сталинской политики, значительно преувеличивая негативные моменты, не замечая огромных преобразований, произошедших в период сталинизма в стране и мире. С другой стороны, многие русские патриотически настроенные лица также критически оценивают Сталина, как продолжателя ленинизма, отмечая, что большевизм был направлен на установление мирового господства определённых социальных и религиозных групп при условии уничтожения государств и наций, в том числе и русской нации. В качестве примера приводятся воззрения Ленина, который в своей работе «Государство и революция» писал: «Уничтожение государственной власти, которая была «паразитическим наростом», «отсечение» ее, «разрушение» ее; «государственная власть делается теперь излишней» - вот в каких выражениях говорил Маркс о государстве» [16].

Деятельность Сталина как экономиста можно оценивать после осмысления всех трагических событий в истории России в 1914-1922 гг. (первая мировая война, февральская и октябрьская 1917 г. революции, январское закрытие дверей Таврического дворца и разгон Учредительного собрания, гражданская война). Был нанесен колоссальный удар по российскому государству, наиболее пострадавшей оказалась русская нация. По оценке Д.И. Менделеева к концу XX века численность народонаселения России могла составить 594,3 млн. человек, а к 2050 г. уже 800 млн. человек [17]. Но великий русский ученый оказался в своих рассуждениях лишь математиком, а не политиком и демографом [14]. Многие печальные события XX века нанесли большой удар именно по русской нации (гражданская война, Великая Отечественная война и т.д.). Борьба большевиков с «великорусским шовинизмом» и православием нанесла колоссальный удар по русскому народу.

Естественно, на рождаемость большое влияние оказывает уровень потребления. Складывается такая ситуация, что в условиях доиндустриального типа воспроизводства при небольшом наборе потребительских продуктов и услуг рождаемость была значительно выше. В условиях высокого уровня потребления при индустриальном и постиндустриальном обществе резко уменьшается рождаемость (смертность также значительно сокращается). Все это следует учитывать при решении демографических проблем, но именно кардинальные изменения в системе социально-политических отношений в России в XX веке и войны оказали наибольшее влияние на снижение рождаемости.

Сталин постепенно сосредоточил контроль над Политбюро ЦК РКП (б) с 1925 по 1934 гг. В результате жесткой внутривнутрипартийной борьбы он сумел победить своих оппонентов и постепенно

брать бразды правления в стране в свои руки. После XII и XIII съездов РКП (б) Сталин стал постепенно укреплять власть в стране. Осудив «новую оппозицию» на XIV съезде, Сталин стал развивать теоретические положения о победе социализма в одной стране. Эти взгляды нашли отражение в его брошюре «К вопросам ленинизма» (1926 г.). Противоположные взгляды провозгласили троцкисты.

Анализируя труды классиков марксизма-ленинизма, Сталин выделил три основных противоречия:

1. Противоречие между трудом и капиталом. Он писал: «империализм есть всецелие монополистических трестов и синдикатов, банков и финансовой олигархии в промышленных странах. В борьбе с этим всецелием обычные методы рабочего класса – профсоюзы и кооперативы, парламентские партии и парламентская борьба – оказались совершенно недостаточными» [23].

2. Противоречие между различными финансовыми группами и империалистическими державами в их борьбе за источники сырья, за чужие территории. По словам Сталина, «империализм есть вывоз капитала к источникам сырья, бешеная борьба за передел уже поделенного мира, борьба, ведомая с особенным остервенением со стороны новых финансовых групп и держав, ищущих «места под солнцем».

3. Противоречие между горстью господствующих «цивилизованных наций» и между сотнями миллионов колониальных и зависимых народов мира.

Эти методологические подходы стали основой практической деятельности Сталина. По мнению В.Ю. Катасонова, «Сталин не был профессиональным экономистом» [9, с. 9]. И действительно, многие теоретические положения начального периода деятельности Сталина свидетельствуют о том, что он только начинал познавать основы государственного управления экономикой. В дальнейшем соединение теоретических и практических знаний позволило Сталину создать одно из величайших государств в мире – Советский Союз.

Деятельность Сталина на посту руководителя крупнейшего в мире государства следует оценивать с теоретической и практической сторон. Сталин-теоретик выступал на конференциях, писал статьи, исходя из концептуальных ленинских положений. Сталин-практик «как хозяин и государственный забывал о догматах марксизма-ленинизма» [9, с. 10] и действовал в интересах развития государства.

### **Сталин как теоретик экономики.**

Сталин самостоятельно пытался разобраться в проблемах политической экономии, во многих концептуальных положениях марксизма. В частности, он с середины 1930-х годов начал работать над учебником по политической экономии. В 1936 г. экономическая теория социализма была выделена в специальный раздел курса политэкономии. После этого стал готовиться учебник, вариант которого в январе 1941 г. был обсуждён руководством партии. Из-за войны учебник не был утвержден и только после широкой дискуссии в 1951 г. началась подготовка макета к выпуску, который и был осуществлен Институтом экономики АН СССР под руководством К. В. Островитянова. Авторы учебника считали основой и началом всех производственных отношений социализма общественную собственность: «основой производственных отношений является определённая форма собственности на средства производства» [18]. В этом учебнике была определена структура и разработаны первые формулировки объективных экономических законов социализма: основного экономического закона, закона планомерного (пропорционального) развития, закона распределения по труду, закона стоимости. Приведу мнение ярославского ученого А. И. Белавина о том, что был «очевиден творческий вклад нового учебника в теорию» [3, с. 137].

В 1952 г. вышла в свет работа Сталина «Экономические проблемы социализма в СССР». Он отмечал, что советская власть решила задачу создать новые социалистические формы хозяйства «только лишь потому, что она опиралась на экономический закон обязательного соответствия производственных отношений характеру производительных сил» [24, с. 7].

В СССР сформировался следующий подход к основному экономическому отношению

социализма. В качестве парадигмы была принята точка зрения о том, что основным экономическим отношением социализма выступает общенародная собственность на средства производства. Характеризуя социалистический строй, И. В. Сталин писал: «Здесь производственные отношения находятся в полном соответствии с состоянием производительных сил, ибо общественный характер процесса производства подкрепляется общественной собственностью на средства производства» [25, с. 597]. По его мнению, социалистическое производство в СССР не знает периодических кризисов перепроизводства и связанных с ними нелепостей, поэтому производительные силы развиваются здесь ускоренным темпом, так как соответствующие им производственные отношения дают им полный простор. Эта точка зрения была преобладающей вплоть до начала 1990-х годов. В частности, признавалось, что общественное (общенародное) присвоение средств производства - это и есть основное производственное отношение, объединяющее социализм и коммунизм [2].

Определённой альтернативой этой точке зрения были заключения и выводы московских экономистов (в частности, кафедры политической экономии экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова под руководством Н. А. Цаголова) о том, что основным экономическим отношением социалистического способа производства может являться планомерность (планомерное развитие народного хозяйства).

Также существовали и иные точки зрения на основное экономическое отношение социализма. Особый вклад в развитие политической экономии социализма внес А. И. Кащенко. Еще в 1960 г., анализируя учебник по политэкономии, он писал: «...трудно проследить определённую логику, систему изложения материала» [10, с. 8]. Так, например, категория «товар» при социализме трактовалась настолько неопределённо, что это вызывало определённые противоречивые суждения о форме продукта в социалистическом обществе. А. И. Кащенко разработал концепцию непосредственно общественного продукта [11], опираясь в своих исследованиях на более ранние труды исследователей социалистических общественных отношений. Основой этих умозаключений служили слова Н. А. Вознесенского: «Социалистический труд в силу своей плановой организации является непосредственно общественным» [7, с. 71]. Вокруг А. И. Кащенко сложилась научная школа исследователей, развивавших концепцию непосредственно общественного продукта при социализме, взгляды которой разделяли и позднее развивали М. И. Скаржинский, М. А. Терентьев, В. М. Мелиховский, Е. В. Сапир, В. И. Корняков, В. И. Корнилов, Б. Д. Бабаев, В. В. Чекмарёв, Н. П. Гибало и другие ученые. Дальнейшее развитие эта теория, а также теории планомерности и соревнования при социализме получили в трудах А.В. Бузгалина, А.И. Колганова, В.А. Гордеева [6], Г.А. Родиной [21] и многих других ученых-экономистов.

Последний учебник «Политическая экономия» был издан в СССР в 1988 г. В нем уже не говорилось об основном экономическом отношении социализма, а утверждалось, что «наиболее глубокую основу социалистической системы хозяйства, всей совокупности производственных отношений социализма образует общественная собственность на средства производства» [19, с. 345].

### **Сталин как экономист-практик**

Деятельность Сталина как экономиста-практика следует рассматривать в неразрывной взаимосвязи с геополитическими событиями тех лет. После первого геополитического взрыва в двадцатом столетии, связанного с первой мировой войной и утверждением доллара как мировой валюты вместе с фунтом стерлингом в условиях золотодевизного стандарта, мир готовился к новому геополитическому взрыву. 18 сентября 1931 г. милитаристская Япония осуществила интервенцию в Маньчжурию (Мукденский инцидент). Оккупация северо-востока Китая осуществлялась до 18 февраля 1932 г.

В Германии в 1933 г. установился фашистский режим. Особое внимание германские нацисты обратили на русские земли. Гитлер в «Майн кампф» писал: «Мы прекращаем вечное германское движение на юг и запад Европы и обращаем взор на земли на Востоке... и если мы сегодня говорим о новых землях в Европе, то думаем о России» [1, с. 13]. В октябре 1933 г. Германия

покинула Конференцию по разоружению и объявила о выходе из Лиги Наций. Эти акции горячо приветствовали германские монополисты. Глава военного концерна Крупп в телеграмме Гитлеру выразил благодарность за решение, открывшее Германии прямой путь к вооружению. Правительство Пилсудского желало проложить Польше коридор к Черному морю и установить совместную границу с Венгрией, объединить под эгидой Польши территории от Финляндии до Турции. В Варшаве планы раздела европейской части СССР выглядели следующим образом: Польша должна была бы получить Украину, а «северо-западные районы России - стать немецкой сферой влияния» [1, с. 20].

Англия и Франция стремились избежать войны с Германией и направить ее агрессию против СССР. В 1939 г. Англия изъявила готовность «прекратить переговоры с СССР и даже пожертвовать интересами своей союзницы Франции» [12, с. 231]. В ночь на 3 октября 1935 г. без объявления войны итальянские войска напали на Эфиопию. 2 марта 1936 г. германский военный министр генерал-фельдмаршал В. Бломберг издал директиву войскам на подготовку к вторжению в Рейнскую зону, которая была оккупирована 7 марта. Ни Англия, ни Франция не приняли никаких реальных контрмер. 25 ноября 1936 г. в Берлине были подписаны германо-японское «Соглашение против Коммунистического Интернационала» и дополнительный протокол к нему. Утром 12 марта 1938 г. 200 тыс. немецких войск беспрепятственно вступили в Австрию. На следующий день было сформировано нацистское Австрийское правительство, объявившее Австрию «немецкой землей».

30 сентября 1938 г. фактически началась Вторая мировая война после Мюнхенского сговора. 15 марта 1939 г. Чехия и Моравия были присоединены к Германии в качестве протектората. 22 марта 1939 г. правительство Литвы передало Германии Клайпедскую (Мемельскую) область [20]. 27 марта 1939 г. был подписан протокол о присоединении франкистской Испании к «Антикоминтерновскому Пакту». 24 марта 1939 г. Гитлер ввиду несговорчивости Польши принял решение разгромить Польшу, с тем чтобы «она уже не могла приниматься в расчет как политический фактор». 22 мая 1939 г. в Берлине состоялось подписание «Пакта о дружбе и союзе между Германией и Италией».

Экономика, политика и идеология Германии, Италии и Японии были нацелены на ведение агрессивных войн, военные расходы этих стран в 1935-1938 гг. составили в общей сложности 25 млрд. долл., что вдвое превышало военные расходы США, Англии и Франции. Тень войны нависла над СССР. В декабре 1933 г. Политбюро ЦК ВКП(б) приняло постановление об активизации внешнеполитической деятельности в целях предотвращения войны на основе плана коллективной безопасности. Советское правительство рассчитывало на реализм в решении проблем международных отношений правящих кругов стран, заинтересованных в сохранении мира. Исходя из принципа неделимости мира, Советский Союз выступил против японской агрессии в Китае, осудил акции фашистской Германии по ремилитаризации Рейнской зоны, захвату Австрии, боролся против итальянской агрессии в Эфиопии, был решительным защитником Республиканской Испании и защищал независимость Чехословакии.

Не получая адекватной поддержки со стороны потенциальных союзников, СССР вынужден был 23 августа 1939 г. заключить с Германией договор о ненападении. Содержание самого договора не расходилось с нормами международного права, он заключался в критической международной ситуации, в условиях нарастания опасности агрессии фашизма в Европе и японского милитаризма в Азии и имел одной из целей - отвести от СССР угрозу надвигавшейся войны.

Серьезный урон безопасности СССР принесли внутренние события 1937-1938 гг., отставание в реорганизации армии, её технического перевооружения. И все же Советский Союз смог сохранить материальную и военную базу, позволившую выстоять и победить в годы Великой Отечественной войны. Руководством страны во главе с И. В. Сталиным были предприняты большие меры по укреплению безопасности страны. Расходы на Вооруженные Силы СССР с 1,4 млрд. руб. в 1933 г. увеличились до 17,5 млрд. руб. в 1937 г. Удельный вес их в госбюджете составил к концу второй пятилетки 18,6%. Численность Вооруженных Сил к 1937 г. составила 1433 тыс. человек, к 1939 г. моторизация армии возросла на 260% .

Свои теоретические взгляды Сталин реализовывал в практической деятельности. В частности, идеи планомерного, централизованного развития народного хозяйства на основе общенародной собственности на средства производства были реализованы при проведении:

- коллективизации сельского хозяйства;
- индустриализации;
- кредитной и налоговой реформ 1930-1932 гг.

Необходимость ускорения развития страны потребовала проведения индустриализации. Её проведение во время первой пятилетки (1928-1932 гг.) во многом стало возможным благодаря американским промышленникам. Но значимость данной помощи заключалась не только в приобретении промышленного оборудования, но и использовании новых технологий, на основе которых строились советские заводы и фабрики, шла подготовка квалифицированных кадров. Например, бюро А. Кана («отец промышленного Детройта») спроектировало треть от всех построенных в первую пятилетку заводов (531 предприятие). С помощью новых технологий были построены Горьковский автозавод (ГАЗ), Магнитогорский и Кузнецкий металлургические комбинаты, «Азовсталь», «Запорожсталь», «Уралмаш», Сталинградский, Харьковский и Челябинский тракторные заводы и другие предприятия. Данный опыт может очень пригодиться и в наше время, когда в условиях жесткого санкционного давления западных стран Россия перешла к модели импортозамещения. Нам нужны не западные или восточные товары, а новое производство на использованных технологиях. Именно в СССР при И. В. Сталине в 1930-е годы в период индустриализации, а затем в период послевоенного восстановления народного хозяйства осуществлялось экономическое развитие на основе использования плановых методов, что позволило сформировать мощный экономический базис государства и обеспечить экономический рост [22, с. 113].

В ходе индустриализации форсированно наращивался промышленный потенциал государства. Решение о проведении индустриализации принималось ещё на XIV съезде ВКП(б), на котором 18 декабря 1925 И. В. Сталин отмечал: «...мы должны строить наше хозяйство так, чтобы наша страна не превратилась в придаток мировой капиталистической системы, ...развивалось не как подсобное предприятие мирового капитализма, а как самостоятельная экономическая единица, опирающаяся, главным образом, на внутренний рынок, опирающаяся на смычку нашей индустрии с крестьянским хозяйством нашей страны» [26]. Только в ходе реализации первого пятилетнего плана (1928-1932 гг.) в создание новых государственных производственных фондов было вложено 45 млрд рублей. В результате индустриализации были построены десятки новых городов. Проведение индустриализации послужило экономической основой победы в будущей войне.

Сталин пересмотрел взгляды на коллективизацию сельского хозяйства, за которые из Центрального комитета партии были изгнаны Каменев и Зиновьев. Инициатива создания коллективных хозяйств была с сомнением воспринята многими членами партии, большое воздействие на которых оказывали троцкистские идеи «муравьиного социализма». Высланный из СССР Троцкий возмущался тем, что возникла новая сельская аристократия, когда трактористы или комбайнёры могли держать в личной собственности свиней и коров.

С целью «преобразование мелких и неэффективных индивидуальных хозяйств в крупные общественные для роста продуктивности сельскохозяйственного производства» в СССР после 1927 г. была проведена коллективизация. При её проведении применялись насильственные методы, что вызывало крестьянские восстания в разных регионах страны, которые жестоко подавлялись. Использовалась нетерпимость к инакомыслию, противники объявлялись «врагами народа», после чего многие из них были репрессированы. Принудительные методы коллективизации приводили к дефициту продуктов и голоду, временному упадку производства продуктов. Сталин применял жесткие подходы к решению продовольственной проблеме, что дало положительные результаты: уже в 1938 году хлеба в СССР было собрано больше, чем в 1913 году. Голод в СССР был побеждён.

Знание основ экономической теории позволяло Сталину обосновывать решение отдельных макроэкономических проблем, уделять внимание и конкретным хозяйственным делам. В частности, он критиковал Лысенко за то, что тот проводит опыты с сельскохозяйственными культурами «не там, где это удобно для пшеницы, а там, где это удобно Вам как экспериментатору». Говоря о решении задач серьезного подъема урожайности пшеницы, Сталин отмечал, что ветвистая пшеница представляет большой интерес, и предлагал опыты проводить не в засушливой Одесской области и не под Москвой, где мало солнца для злаковых культур, а в Киевской области, где солнца много и достаточное обеспечение влагой [4]. С позиции эволюционной концепции ламаркизма Сталин мог бы дать совет о приспособлении ветвистой пшеницы к условиям различных климатических зон страны. Однако он рекомендует экспериментировать с пшеницей в пригодных для нее условиях произрастания. Отмечу, что до 1930-х годов в России не существовало сортов озимой пшеницы и она не засеивалась, так как не могла бы выжить под снегом и дать ранний урожай.

При этом необходимо отметить и отрицательные моменты, например, связанные с репрессией в отношении великого русского ученого Н. И. Вавилова, который создал учение о мировых центрах происхождения культурных растений. Именно он заложил основы системы государственных испытаний сортов полевых культур. По ложному доносу учёный в 1940 г. был арестован и незаконно обвинён во вредительстве. Умер Н.И. Вавилов в Саратовской тюрьме от пеллагры.

При всех недостатках значение коллективизации очень большое. Уже в 1938 г. в СССР был большой сбор зерновых. Яйства послужили основой достижения победы в Великой Отечественной войне, обеспечивая войска и тыл необходимыми продуктами питания. Самоотверженный труд колхозников сравним с ратным трудом воинов армии и флота. Проведение коллективизации заложило основу победы в Великой Отечественной войне, когда жертвенный труд колхозников обеспечивал население страны и бойцов на фронте продуктами питания. Причем большую роль сыграли восточные регионы страны. 20 апреля 1940 г. ЦК ВКП(б) и СНК СССР приняли постановление «О дальнейшем подъеме зернового хозяйства в колхозах и совхозах восточных районов СССР. Особое внимание уделялось Алтайскому и Красноярскому краям, Новосибирской, Омской, Челябинской, Акмолинской, Павлодарской, Северо-Казахстанской, Кустанайской, Семипалатинской и Восточно-Казахстанской областям. Предполагалось к концу третьей пятилетки увеличить площади пашен в этих регионах на 4345 тыс. гектаров за счет целинных, залежных и переложных земель. После принятия постановления только за 1940 г. колхозы восточных районов страны расширили площадь зерновых культур на 390 тыс. гектаров. Кроме того, за счет улучшения планирования возросли посевные площади зерновых культур, которые в 1940 г. возросли почти на 1 млн гектаров; в регионах левобережья Днепра урожайность составила более 16 центнеров с каждого гектара. Принятые Сталиным меры по развитию сельского хозяйства при всех проблемах стали основой продовольственного обеспечения советских войск и тружеников тыла в годы войны.

В годы Великой Отечественной войны СССР воевал не просто с фашистской Германией, но и против всей экономики и военной мощи поработанной гитлеровцами Европы. К ноябрю 1941 г. была оккупирована территория Советского Союза, на которой до войны проживало около 40 % всего населения страны, производилось 63 % довоенной добычи угля, 68 % выплавки чугуна, 58 % всей выплавки стали, 60 % всего производства алюминия, 38 % производства зерна, 84 % производства сахара, находилось 38 % численности крупного рогатого скота и 60 % поголовья свиней [5, с. 110]. Самый сложный период пришелся на конец 1941 г. – начало 1942 г., когда эвакуированные предприятия только начинали свою работу.

Наиболее тяжелыми периодами для народного хозяйства были вторая половина 1941 г. – начало 1942 г. Необходимо было эвакуировать тысячи предприятий, организовать их работу. Экономическая система СССР испытывала острую нехватку рабочей силы, электроэнергии, топлива, сырья, различных материалов. Только с июня по декабрь 1941 г. объем валовой продукции промышленности уменьшился почти в 2 раза. Героический труд советских людей привел к тому, что

уже в декабре 1941 г. снижение промышленного производства было приостановлено [8]. В целом же объем промышленного производства 1940 г. был восстановлен лишь через десятилетие.

Сталин, понимая неизбежность противостояния с гитлеровской Германией, принял необходимое решение об увеличении выделения финансовых ресурсов на развитие оборонной промышленности. Расходы на оборону с 1937 г. по 1940 г. увеличились с 17% до 33% союзного бюджета. Доля оборонных расходов в совокупном общественном продукте СССР увеличилась с 8% в 1937 г. до 17% в 1940 г. На оборонный комплекс в 1940 году работало в общей сложности 9 миллионов человек, занятых в промышленности, сельском хозяйстве, транспорте и строительстве, что составляло около 16% от всего трудоспособного населения.

С началом Великой Отечественной войны оборонное производство получило максимальный уровень приоритетности. Уже в третьем квартале 1941 года производство боеприпасов увеличилось почти в три раза по сравнению с первым кварталом того же года. 22 июня 1941 года было принято постановление о военном положении, которое ввело трудовую повинность и регламентировало работу промышленных предприятий. Был введен в действие мобилизационный план по производству боеприпасов, а 24 июня при Совете Народных Комиссаров СССР был создан Совет по эвакуации.

Принятые меры в условиях военного времени дали положительный результат. Если в конце 1941 – 1942 гг. наблюдался естественный спад производства из-за оккупации значительной территории СССР, то уже начиная с 1943 г. наблюдался экономический рост (табл. 1).

**Таблица 1** – Основные показатели экономического развития СССР в 1941-1945 гг. (в %) (1940 = 100%)

Макроэкономические показатели	1941	1942	1943	1944	1945
Национальный доход	92	66	74	88	83
Валовой объем промышленной продукции	98	77	90	104	92
Включая					
Производство самолетов, танков, вооружения и амуниции	140	186	224	251	—
Валовая продукция сельского хозяйства	62	38	37	54	60
Среднегодовая численность рабочих и служащих	88	59	62	76	87
Доходы государственного бюджета	98	92	113	149	168

Источник: Народное хозяйство СССР за 70 лет. М.: Госкомстат, 1987, С. 43.

Значительно вырос выпуск военной продукции (табл. 2). Даже в 1941 г. выпуск продукции авиационной промышленности вырос на 26% по сравнению с 1940 г, в продукции танковой промышленности – на 12%, производство вооружения возросло на 45%, боеприпасов – на 52%. Значительный рост происходил и в последующие годы. Например, если в 1941 году в стране было выпущено 1800 танков за первое полугодие, то в 1943 году такое же число танков выпускалось за месяц. Это свидетельствует о большой роли руководства СССР во главе со Сталиным в обеспечении обороноспособности государства и принятия кардинальных военно-экономических мер для достижения победы над врагом.

Таблица 2 – Выпуск военной продукции по наркоматам СССР в 1941–1945 гг. [26]

Наркомат	Годы (в % к 1940 г.)				
	1941	1942	1943	1944	1945
авиационной промышленности	126	178	223	239	177
танковой промышленности	112	184	234	296	276
вооружения	145	191	200	206	156
боеприпасов	152	218	264	310	171

Источник: Шаги пятилеток. Развитие экономики СССР. / Г.М. Сорокин, Л.М. Володарский, И.А. Гладков и др.: Экономика, 1968. С. 132 (439 с.). Код документа в НЭБ 000200\_000018\_rc\_4795028

В экономике СССР были реализованы следующие мероприятия:

1. В промышленности:

- произведена эвакуация и организована работа предприятий в восточных регионах страны;
- значительно увеличилось производство вооружения и военной техники;
- происходило развитие многих смежных отраслей экономики, внесших значительный вклад в достижение победы.

2. В сфере транспорта:

- построены новые стратегические линии (например, Волжская рокада – железная дорога на левом берегу Волги длиной 978 км);
- разработаны и использованы новые технологии эксплуатации транспортных систем.

3. В сельском хозяйстве: несмотря на значительное снижение сельскохозяйственного производства (сбор зерновых уменьшился в 3 раза в 1942 г. по сравнению с 1940 г.) уже в конце войны увеличился валовый сбор основных продовольственных культур.

4. В финансово-кредитной сфере:

- создана эффективная система финансирования военных расходов;
- возросла роль Госбанка СССР и его полевых учреждений в обеспечении экономики и войск денежными и кредитными ресурсами.

Однозначно следует признать значительный вклад Сталина в военно-экономическом обеспечении победы. Как справедливо признавал В.Ю. Катасонов: «сталинская экономика позволила... победить во Второй мировой войне сильнейшего врага – гитлеровскую Германию и страны гитлеровской коалиции» [9, с. 36].

После разгрома фашистской Германии и милитаристской Японии нашей стране необходимо было преодолеть тяжелые последствия войны. Началась мирная трудовая жизнь. Первое послевоенное пятилетие страна занималась восстановлением народного хозяйства и переводом экономики на мирные рельсы. Восстановление экономики страны происходило в условиях реализации четвертого пятилетнего плана развития народного хозяйства (1946–1950). В итоге:

- восстановлена промышленность, в первую очередь, машиностроение. Особое внимание уделялось восстановлению предприятий в наиболее пострадавших районах. Фактически заново было построено более 6200 крупных промышленных предприятий;
- происходила реконверсия, связанная с преобразованием предприятий оборонного промышленного комплекса в производство продукции гражданского назначения. Происходила диверсификация производства, возникли тысячи новых направлений производства;
- значительно увеличились капитальные вложения, что во многом было связано с уменьшением почти в 2 раза военных расходов;
- восстановлена транспортная система, происходило строительство новой Южно-Сибирской магистрали.

Важнейшими событиями после Великой Отечественной войны, произошедшими при Сталине, на мой взгляд, являются:

- быстрое восстановление народного хозяйства;
- реализация атомного (ядерного) проекта;
- реализация программ ракетостроения;
- создание независимой финансовой системы.

В военно-политической сфере было реализовано стратегическое мероприятие, имевшее судьбоносное значение для страны, – это атомный (ядерный) проект СССР. Он включал в себя комплекс научных изысканий и организационно-технических мер, реализованный с целью создания ядерного оружия и формирования в стране исследовательской и промышленной базы атомной энергетики, которая стала базовой инновационной отраслью. Еще 28 сентября 1942 г. было принято постановление ГКО «Об организации работ по урану», 20 августа 1945 г. был образован специальный комитет для руководства всеми работами по атомному проекту (научное руководство осуществлял И.В. Курчатов), 25 декабря 1946 года в Советском Союзе был запущен первый атомный реактор, получивший название Ф-1, 29 августа 1949 года на полигоне в Семипалатинске было осуществлено успешное испытание первой советской атомной бомбы. Развитие атомной отрасли происходило очень быстро: в 1951 году была создана урановая атомная бомба, а в 1953 году — водородная. Развитие технологий обогащения урана и производство плутония привело к формированию мирной атомной энергетики. Были созданы уникальные системы контроля и диагностики ядерных реакций, построены десятки специализированных научных городков.

13 мая 1946 года И. В. Сталин подписал постановление Совета Министров СССР №1017-419сс «Вопросы реактивного вооружения», что положило начало ракетостроительной отрасли. 20 июня 1946 г. И. В. Сталину была представлена докладная записка от М.В. Хруничева «О рассмотрении предложения Тихонравова и Чернышева о создании ракеты для полета человека на высоту 100–150 километров». Был создан Специальный комитет по реактивной технике, который должен был наблюдать за развитием научно-исследовательских, конструкторских и практических работ по реактивному вооружению и представлять на утверждение Сталину планы и программы развития таких работ. Осенью 1947 года первая собранная советскими специалистами ракета типа ФАУ-2 (А-4) была успешно запущена и долетела до цели, что означало появление в СССР собственной школы ракетостроителей. Поэтому следует сделать вывод о том, что основа советских космических исследований была заложена при Сталине.

После Великой Отечественной войны перестраивалась финансово-кредитная система СССР. Произошли глубокие изменения в банковской системе. Была проведена денежная реформа, принято решение о переводе курса рубля на золотую основу, разработаны меры по улучшению работы Госбанка в области кассового исполнения Государственного бюджета СССР. Укреплялось денежное обращение и кредитные связи в народном хозяйстве, повышалась роль и значение прибыли, рентабельности производства, отдельных принципов хозяйственного расчета. В частности, денежная реформа 1947 года позволила сократить денежную массу в стране более чем в три раза и изъять из оборота спекулятивные денежные средства.

Особая роль Сталина проявилась в создании независимой финансовой системы. В соглашении, подписанном в июле 1944 г. в Бреттон-Вудсе, было провозглашено создание мировой финансовой системы, позволяющей избавиться от «экономического национализма и эгоизма» ради всеобщего блага. На самом деле провозглашался диктат доллара США. Сталин прекрасно понимал, что, избавившись от гитлеровского нападения, мы можем попасть под долларовое рабство. На Потсдамской конференции президент США Трумэн как бы между прочим рассказал Сталину о наличии у американцев ядерного оружия, а уже 6 августа 1945 года был нанесён ядерный удар по Хиросиме, а через несколько дней – по Нагасаки. Этим было показано, что СССР не может быть равноправным союзником у англосаксов. В это же время Объединённый разведывательный комитет США подготовил меморандум, предусматривающий подготовку двадцати наиболее важных целей для ядерных ударов по СССР.

Именно из-за стремления сохранить независимость СССР в декабре 1945 года Сталину хватило мужества отказаться от ратификации Бреттон-Вудского соглашения и не подчиниться геоолигархии [15]. Более того, Сталин планировал создать к 1955 г. внедолларовую мировую систему, где основным средством расчетов являлся бы советский золотой рубль. Уже в 1952 г. 25 стран подписали соглашение о создании внедолларовой зоны. Может быть, именно это событие и послужило поводом для вероятного отравления Сталина. Смерть Сталина в 1953 г. нарушила все планы по созданию новой альтернативной доллару мировой валютно-финансовой системы. Хрущев в дальнейшем уничтожил идею золотого рубля.

### **Заключение**

Подводя итог анализу Сталина как теоретика, можно выделить основные аспекты сталинской модели экономики:

- общенародная собственность на средства производства;
- централизованное государственное управление на основе директивного планирования;
- мобилизационный характер экономики;
- удовлетворение жизненно необходимых потребностей трудящихся.

Сталин как практик добился формирования единого народнохозяйственного комплекса, значение которого проявилось в годы Великой Отечественной войны и послевоенного восстановления народного хозяйства. Был реализован атомный проект, положено начало развитию ракетостроения.

В качестве вывода отмечу, что, на мой взгляд, в двадцатом веке были два крупнейших субъекта геополитических отношений. Во-первых, это десять банкирских семейств, сумевших 23 декабря 1913 г. добиться узаконения в США создания Федеральной резервной системы (ФРС), что обеспечило их глобальное господство не только в мировой валютно-финансовой системе, но и в целом в системе мировых политических и экономических отношений [13]. Во-вторых, это И.В. Сталин, под руководством которого, несмотря на все проблемы с русофобией и богоборчеством в первые годы его правления и репрессиями 1937-1938 гг., было создано не только одно из крупнейших в мире государств – СССР, но и образована мировая социалистическая система. Советский Союз около 50 лет после второй мировой войны обеспечивал сбалансированность в жизни человеческой цивилизации, что позволяло решать многие противоречия в мировой политической и экономической системах.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 1939 год: Уроки истории / Отв. ред. О. А. Ржешевский. (1990). М.: Мысль. С. 13.
2. Аликулов Э. А. (1983). Основное производственное отношение и основной экономический закон социализма (проблемы методологии и теории). Дисс. ... д-ра экон. наук. М. 425 с.
3. Белавин А. И. (1982). Экономическая дискуссия начала 50-х годов и создание первого учебника политической экономии // Проблемы совершенствования логической структуры политической экономии социализма. Межвузовский тематический сборник. Ярославль: ЯрГУ. С. 137.
4. Вавилов Ю. Н. Обмен письмами между Т.Д. Лысенко и И.В. Сталиным в октябре 1947 г. Режим доступа: <https://ihst.ru/projects/sohist/papers/viet/1998/2/153-165.pdf> (дата обращения – 5 июля 2025 г.)
5. Вознесенский Н. (1947). Военная экономика СССР в период Отечественной войны. М.: ОГИЗ. С. 110-111.
6. Гордеев В. А. (2007). Конкуренция и её развитие: политэкономический аспект. Дисс. ... д-ра экон. наук. Иваново. 298 с.
7. Громыко В. В. (2013). Николай Александрович Вознесенский (1903-1950) // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. № 5 (59). С. 112-119. EDN: QCRJAZ.
8. Иванов Е. А. (2010). Основные пропорции и параметры экономики СССР в годы Великой Отечественной войны // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. № 9. С. 5-11. EDN: NEFMAF.
9. Катасонов В. Ю. (2023). Экономика Сталина. М. 408 с. ISBN: 978-5-901635-48-3.
10. Кащенко А. И. (1960). Основные черты категорий политической экономии социализма // О некоторых категориях политической экономии социализма. Ярославль. С. 8.
11. Кащенко А. И. (1962). Общественная форма продукта при социализме. Ярославль. 246 с.
12. Коречков Ю. В. (2017). Война и деньги. Монография. Ярославль: Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), Аверс Плюс (Ярославль). С. 231. EDN: YGOIPN.
13. Коречков Ю. В. (2018). Геоолигархия и америкократия: сестры-близнецы? // Теоретическая экономика. № 1 (43). С. 18-24. EDN: YPTVTF.
14. Коречков Ю.В. (2018). Макропроблемы России и возможные пути их решения // Теоретическая экономика. № 4 (46). С. 61-67. EDN: YPTUUP.
15. Коречков Ю. В., Сироткин С. А. (2024). Геоолигархия, деньги и геополитические взрывы // Теоретическая экономика. № 5 (113). С. 101-113. DOI: 10.52957/2221-3260-2024-5-101-113.
16. Ленин В. И. Государство и революция. Режим доступа: <file:///C:/Users/user/Downloads/6f5ef560d30dc8cb5846dd448e4c6873.pdf> (дата обращения - 10 июля 2025 г.)
17. Медведев В. А., Абалкин Л. И., Ожерельев О. И., Аганбегян А. Г., Камаев В. Д., Куликов В. В., Мартынов В. А., Пороховский А. А. (1988). Политическая экономия. Учебник. М.: Политиздат. С. 345.
18. Менделеев Д. (1907). К познанию России. С приложением карты России. 5-е изд. СПб.: Изд. А.С. Суворина. 157, [3] с. Режим доступа: <https://www.litfund.ru/news/news/13369/> (дата обращения – 5 июля 2025 г.)
19. Островитянов К. В. и др. (ред.) (1954). Политическая экономия. Учебник. М. С. 7 (640 с.).
20. Ржешевский О. А., Емец В. А. (1997). Дипломатия и война. 1914 и 1939 годы // Вопросы истории. № 7. С. 6.
21. Родина Г. А. (2006). Социально-экономические трансформации в условиях становления новой экономики. Дисс. ... д-ра экон. наук. М. 417 с.
22. Родина Г. А. (2017). Трудовой фактор производства: пролегомены к анализу качественных изменений в XXI веке // Научные исследования и разработки. Экономика. № 4. С. 4-8. Режим доступа: <https://naukaru.editorum.ru/ru/nauka/article/17723/view> DOI: [https://doi.org/10.12737/article\\_598167597d4c71.55614819](https://doi.org/10.12737/article_598167597d4c71.55614819).
23. Сталин И. В. (1925). Политический отчёт Центрального Комитета XIV съезду ВКП(б) 18 декабря 1925. Режим доступа: [https://www.marxists.org/russkij/stalin/t7/political\\_report\\_xiv\\_congress](https://www.marxists.org/russkij/stalin/t7/political_report_xiv_congress).

htm (дата обращения – 5 августа 2025 г.)

24. Сталин И. (1933). Об основах ленинизма // Вопросы Ленинизма. М.: Партийное издательство. С. 7.

25. Сталин И. В. (1952). О диалектическом и историческом материализме // Вопросы ленинизма. Изд. 11. С. 597.

26. Сталин И. В. Экономические проблемы социализма в СССР. М.: Госполитиздат. С. 7.

# Stalin as an economist

**Korechkov Yuri Viktorovich**

Doctor of Economic Sciences, Professor

International Academy of Business and New Technologies (Yaroslavl),

Yaroslavl Higher Military School of Air Defense named after Marshal of the Soviet Union L.A. Govorov,

Financial University under the Government of the Russian Federation (Yaroslavl branch), Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: koryv@mail.ru

---

## KEYWORDS

Stalin, economy, socialism, USSR, public ownership, planning, direct social product, collectivization, industrialization

## ABSTRACT

The article examines the theoretical and practical activities of Joseph Stalin as an economist. The problematic aspects of Stalin's life are highlighted. The article considers the historical role of Stalin in the system of global geopolitical relations, in the creation of one of the largest state entities – the USSR. Highlighting some negative aspects, the article notes that the importance of Stalin's activities in the system of world political and economic relations is enormous. This was due to the tremendous transformations in geopolitics and the system of global economic relations that took place on the basis of the transformation of socio-political systems. The three main contradictions that Stalin identified are shown.: 1) the contradiction between labor and capital; 2) the contradiction between various financial groups and the imperialist powers; 3) the contradiction between the «handful of dominant civilized nations» and hundreds of millions of colonial and dependent peoples of the world. The article substantiates that in the USSR, under Stalin, an approach was formed to the basic economic attitude of socialism, which was defined as national ownership of the means of production. Stalin's point of view about the socialist system is shown, in which, in his opinion, production relations are in full accordance with the state of the productive forces and reflect the social character of the production process. Stalin's work as a practical economist is seen as inextricably linked to the geopolitical events of those years. In the 1930s, monetary and tax reforms, the collectivization of agriculture, and the industrialization of industry were carried out. The creation of a powerful economic basis served as the basis for victory in the Great Patriotic War. It is noted that under Stalin's leadership, in the five years after the war, the destroyed national economy was restored, economic growth was ensured, and the welfare of the population improved. Thanks to Stalin's determination and perseverance, the atomic project was implemented in the USSR, which prevented Western countries from launching a nuclear strike on the country. Rocket science was developing. An independent financial system was created

---

# Трансформации социально-экономических систем в аспекте интеграционных преобразований экономики

Нестеренко Виктория Викторовна 

Аспирант кафедры экономической теории,

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, г. Симферополь, Крым, Российская Федерация

E-mail: vika.murlyk@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

экономика, интеграция, эффективность, инновации, трансформация, социально-экономические преобразования, интеграционные процессы

## АННОТАЦИЯ

Исследованы различные теоретические подходы к систематизации итогов идентификации и анализа актуальных направлений преобразования социально-экономических структур в контексте интеграционных процессов. Проведено теоретическое обобщение ключевых аспектов идентификации и оценки направлений трансформации социально-экономических систем в условиях интеграционных преобразований экономических систем. Уточнены теоретические аспекты, способствующие эффективному включению экономики страны в глобальное пространство с позиции особенностей реализации интеграционных преобразований подхода к международному сотрудничеству и гармонизации экономических интересов. Расчетно-графически отражена динамика показателей объема ИТ-рынка по методике «Tadviser», учитывающей индикаторов расходов населения и корпоративного сектора. Логически интерпретированы результаты анализа состояния ИТ-сектора в России и выявлена ее доля (0,6%) на мировом рынке информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Предложены стратегии, направленные на поддержку результативной интеграции национальной экономики в современное международное пространство. Выявлены характерные черты и обозначены проблемные зоны текущего этапа социально-экономической эволюции государства. Подчеркнуто, что быстрая изменчивость деловой среды, интеграция социально-экономической сферы, цифровизация и внедрение инноваций оказывают влияние на преобразование существующих социально-экономических систем. Установлены факторы, определяющие формирование современной социально-экономической системы, и сформулированы концептуальные принципы обеспечения экономического подъема страны. Сделан вывод о том, что для достижения поставленных целей в сфере интеграционных изменений в национальной экономике необходимо опираться на внутренние ресурсы и создавать эффективную систему государственного регулирования социально-экономических процессов, сочетающую рациональное развитие с рыночными инструментами. Представлены компоненты модели эффективности формирования социально-демографического потенциала. Указаны приоритетные направления государственного вмешательства в социально-экономическое развитие страны посредством разработки государственных программ по ключевым направлениям деятельности социально-экономических систем и определены меры, подлежащие реализации. Подчеркнута роль кластерных объединений в трансформации общества. Определены основные векторы преобразований. Обоснована важность обеспечения результативности государственного управления и поддержки реализации модели стабилизации и экономического роста страны.

JEL codes: A13, B4, B5, P51

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-27-40>

Для цитирования: Нестеренко, В. В. Трансформации социально-экономических систем в аспекте интеграционных преобразований экономики / В. В. Нестеренко. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.27-40. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Современная российская экономика характеризуется повышенной динамичностью, обусловленной глобализацией, интеграцией социально-экономического пространства, развитием информационных технологий и использованием новых знаний. В сочетании с активизацией взаимопроникновения деятельности экономических субъектов на смежные рынки и в другие страны это ведет к преобразованиям социально-экономических систем (СЭС).

Российская СЭС находится на этапе критической оценки итогов, принятой в стране с начала непродуманных реформ конца 90-х годов, либерально-капиталистической модели рыночной экономики. Именно поэтому многие исследователи данной проблематики, признав неэффективность либеральной модели в России, предлагают необходимость усиления системы государственного регулирования. Ускорение ее развития происходит под воздействием финансово-экономического кризиса и геополитической напряженности. Согласно прогнозам Trading Economics, в ближайшие годы ожидается улучшение экономической ситуации. С 2012 по 2025 год в России наблюдается значительное замедление темпов роста валового внутреннего продукта (ВВП). Прогнозируемый рост ВВП снизится с 4,10% в 2024 году до 1% в 2025 году [22]. Среднегодовой рост ВВП за указанный период составил 1,62%. При этом наивысшее значение было зафиксировано в 2021 году, достигнув 5,90%, в то время как наименьший показатель составил -2,70% в 2020 году. В долгосрочной перспективе, согласно эконометрическим моделям, ожидается, что темпы роста ВВП России стабилизируются и составят около 1,20% в 2026 и 2027 годах. Эти данные подчеркивают необходимость тщательного анализа экономической ситуации и принятия мер для стимулирования устойчивого роста. Однако наблюдается тенденция к снижению ВВП, ослаблению национальной валюты и потере доверия инвесторов, что негативно сказывается на экономике.

В сложном положении находятся ключевые отрасли промышленности, определяющие экономический рост, инвестиционную активность, занятость и доходы бюджета. Факторы, негативно влияющие на российскую экономику, известны, но отсутствие эффективных мер по их устранению усугубляет ситуацию в политической, экономической и социальной сферах. Необходимы инновационные методы и технологии управления социально-экономическими процессами, учитывая, что регулирующая роль государства остается ключевым фактором успешного завершения переходного этапа развития СЭС.

Цель исследования: развитие теоретических подходов, анализ тенденций трансформации СЭС в условиях интеграции и разработка мер по содействию интеграции российской экономики в мировую. Объектом научного поиска являлись открытые хозяйственные и СЭС, как сложные, самоорганизующиеся структуры. Теоретико-методологические основы трансформации экономических систем в условиях глобализации и их интеграции в мировое хозяйство формируют спектр предмета исследования. Задачи исследования: анализ теорий трансформации и интеграции для выявления факторов, определяющих изменения СЭС; определение новых подходов к формированию эффективной экономической политики для перехода к моделям социально-экономического развития, ориентированным на высокотехнологичные и конкурентоспособные отрасли; разработка рекомендаций по содействию трансформации СЭС в условиях интеграции.

## Обзор литературы и исследований

Вопросы трансформаций глубоко изучены в фундаментальных трудах философско-методологического характера учеными, объясняющими поведение сложных, неустойчивых систем. Среди них О.В. Заводовская [12] и др. Концепции теорий социальной и культурной динамики были разработаны Е.Л. Луценко и др. [16]. Исследовательские программы сравнительного анализа экономических систем созданы Ю.И. Грибановым [9], М.Р. Сафиуллиным и др. [26], а анализа институциональных систем – Б.М. Гарифуллиным, В.В. Зябриковым и др. [5].

В современной экономической науке накоплен значительный объем эмпирических

исследований, теоретических разработок и обобщен практический опыт. Существенный вклад в изучение экономических трансформаций внесли О.В. Заводовская [12], Е.Л. Луценко [16], Т.В. Миролюбова и др. [20] и др. Вопросы экономических преобразований в контексте глобальной интеграции рассмотрены в работах М.К. Горшкова [7], З.В. Басаев [2] и Ю.И. Грибанова [8] и др. Несмотря на значительные достижения в данной области, исследование сложных трансформационных процессов в современных условиях российской экономики и поиск механизмов эффективной интеграции России в мировую экономическую систему не теряют своей актуальности.

### **Материалы и методы**

Для определения факторов, влияющих на эффективность социально-экономической системы (СЭС) в период трансформационных изменений, был проведен анализ ключевых теорий, касающихся природы и способов преодоления кризисных явлений. В качестве теоретической базы использованы работы М.В. Радионовой и Т.В. Миролюбовой [24], Ф.М. Хомидова [29], Ю.В. Вертаковой и Т.Н. Бабич [3] и других ученых. Кроме того, учитывались результаты системного анализа, выполненного Институтом экономики и прогнозирования РАН, а также исследования Е.Л. Луценко и др. [17], О.Л. Рыбаковского [25], П.С. Дружинина [11] и многих ведущих исследователей, таких как С.Ю. Глазьева, В.В. Ивантера, В.Л. Макарова [6], которые рассматривали институциональные аспекты данную модернизации и посткризисного развития российской экономики, О.С. Сухарева [27] и многих других исследователей [13–18].

Вопросы моделирования и управления социально-экономическим развитием (СЭР) России имеют развитую теоретическую основу и успешно применяются на практике. Однако, принимая во внимание текущую экономическую ситуацию в стране и результаты проведенного системного анализа, возникает необходимость в теоретическом обосновании выявленных экономических и социальных проблем. Это нужно для разработки комплекса мер, направленных на вывод России из кризиса.

Анализ международного опыта СЭР различных государств позволяет выделить общие закономерности, характерные для конкретных социально-экономических моделей. Это способствует более точному описанию и оценке, необходимому для глубокого изучения тенденций развития отдельных стран с учетом их уникальных национальных особенностей.

Интересные положения относительно проблемы цифровой трансформации деятельности экономических агентов раскрывают актуальность выработки стратегий моделирования трансформированных задач экономики, как это справедливо сформулировали М.К. Ценжариким, Ю.В. Крыловой и В.И. Стешенко [30]. Таким образом, изучение общественно-экономических формаций позволяет рассматривать общество как единую СЭС, функционирующую и развивающуюся в соответствии с экономическими законами, основанными на диалектическом единстве производительных сил и производственных отношений. Этот подход охватывает исторические процессы трансформации и взаимодействия: не завершённые производственные отношения предыдущей формации, существующие производственные отношения текущей формации и формирующиеся производственные отношения, подготавливающие переход к следующему этапу развития или к новой формации [10]. Исторически сложилось так, что в одних странах этот переход происходит стихийно, а другие способны направлять своё экономическое развитие, опираясь на экономические законы, моральные принципы и культурные ценности. В первом случае мы имеем дело со смешанными моделями СЭР, а во втором – с чётко определённой моделью развития страны.

### **Результаты исследования**

Изучение рыночной трансформации переходных экономик и глобализации мировой хозяйственной системы – одно из наиболее активно разрабатываемых направлений в современных экономических исследованиях. Тем не менее, теоретические рамки анализа этих процессов и

практические рекомендации, вытекающие из них, преимущественно опираются на неоклассическую парадигму. Эта теория, фокусируясь на закономерностях функционирования сложившейся рыночной системы на микро- и макроуровнях, часто не рассматривает трансформацию и глобализацию как самостоятельные, качественно новые объекты экономического анализа.

Общие методологические подходы зачастую:

- Не используют генетический подход, учитывающий развитие уникальных характеристик экономической системы и их дальнейшую передачу.
- Игнорируют взаимосвязи между элементами социальной системы.
- Недостаточно учитывают глобальный экономический контекст, в котором протекают системные трансформации.

Теории глобализации не раскрывают в полной мере предпосылки и механизмы формирования единой глобальной экономики, не акцентируя взаимосвязь между интеграцией в мировое хозяйство и внутренними изменениями на текущем этапе развития мира как целостной системы.

Преобладание подходов, недостаточно учитывающих природу и источники развития процессов в экономических системах, причины их трансформации и интеграции в мировую экономику, ведет к исключению из анализа объективных требований внешней среды, а также к приоритету краткосрочных задач над стратегическими целями развития в условиях глобализации.

Глобализация и интеграция - ключевые факторы, определяющие развитие мировой экономики. Глобализация инициировалась развитыми странами, заинтересованными в расширении доступа к сырьевым рынкам и рынкам сбыта. Механизм развития ограничивал число стран, получающих выгоды, развивающиеся же страны были представлены как поставщики сырья.

Экономика России претерпевает этап трансформации. Для проведения интеграционных изменений необходимо полагаться на собственный потенциал, сочетая государственное регулирование и рыночные механизмы. Государственное регулирование необходимо посредством разработки госпрограмм:

Государственная политика должна включать: целевое финансирование приоритетных отраслей экономики из бюджета; поддержку и развитие системы образования и научно-исследовательских работ; стимулирование роста отечественных компаний и внедрение передовых технологий; унификацию и контроль качества выпускаемой в стране продукции, обеспечение её соответствия международным стандартам; стимулирование экспорта и регулирование импорта; внедрение индикативного планирования для обоснования социально-экономической политики, увязанной с экономическими прогнозами, госпрограммами и ключевыми показателями развития, а также факторами влияния государства на экономику.

Оценка инвестиционного климата в России, согласно ежеквартальным исследованиям Европейской Бизнес-Ассоциации, ухудшалась с конца 2019 г., достигнув наименьшего значения в 4 квартале 2021 г. Однако в первой половине 2025 г. наблюдался подъем инвестиционной привлекательности до 3,15 балла (по 5-балльной шкале) с устойчивой тенденцией к росту в течение 2024 г. Предыдущее значение выше 3 баллов было зафиксировано в конце 2019 г. При планировании структурных изменений необходимо учитывать возможные негативные последствия притока иностранных инвестиций, такие как усиление конкуренции, вытеснение отечественных инвестиций, отток капитала через схемы ценообразования и внешнего перераспределения финансовых ресурсов. Так, в период с 2016 по 2025 г. нерезидентам было переведено в иностранной валюте свыше 58 млрд дол. США в виде дивидендов и процентов, что могло быть снижено при благоприятной инвестиционной политике и должном контроле.

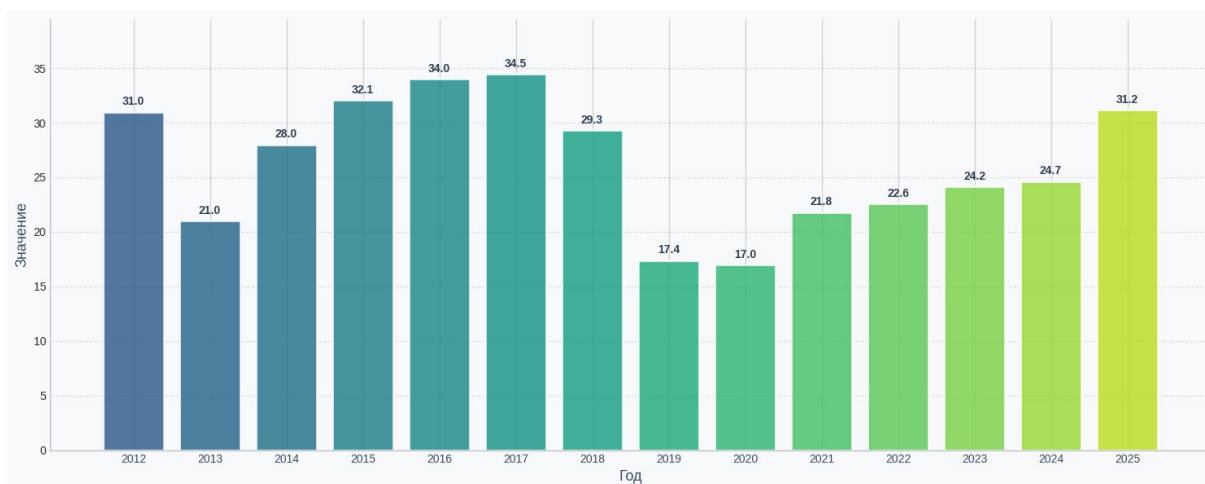
Для повышения конкурентоспособности экономики необходимо активное участие государства, разработка эффективной информационной политики и нормативно-правовой базы. Институциональные факторы оказывают значительное влияние на формирование современной социально-экономической системы, и даже незначительные нарушения в этой структуре могут

приводить к серьезным проблемам. Поэтому институциональные преобразования в условиях трансформации социально-экономической системы приобретают особое значение, и на государственном уровне должна быть сформирована политика создания институтов, необходимых для успешного развития экономики. Создание институтов развития представляет собой важную задачу для государства. По сравнению с другими странами, наша страна отстает в этой области. Например, в Польше функционирует более 70 индустриальных и технологических, а в Соединенных Штатах их число превышает 400. Это указывает на то, что институциональная среда в нашей стране не достигает уровня развитых стран и не обеспечивает достаточной устойчивости к кризисным явлениям, подобным мировому кризису 2022-2025 гг. Одной из причин такого положения дел является накопленный дисбаланс между ростом ВВП, инновациями и уровнем доходов населения. В 2025 году инвестиции в основной капитал составили 44,4% от уровня 2022 г., в то время как реальные располагаемые доходы населения выросли на 25,4%, а ВВП – на 64,8% по сравнению с тем же периодом. Общий объем производства не достиг докризисного уровня, отраслевая структура экономики деформирована, а неравенство в доходах населения чрезмерно велико. Эти факторы создали предпосылки для кризиса, усугубленного оттоком капитала из страны, что привело к значительному падению ВВП.

Развитие информационных систем как сложных социально-экономических структур должно стать приоритетом и двигателем позитивных перемен во всех секторах экономики и сферах жизни. Информационные технологии, при условии грамотного использования, способны стимулировать экономический рост за счет повышения конкуренции, расширения производства и повышения производительности труда.

Несмотря на отставание в некоторых областях, наша страна демонстрирует успехи в сфере информационных технологий. По оценкам фонда «A Ventures Capital», в стране сформировалась мультимиллиардная ИТ-индустрия. Около ста тысяч программистов достигли мирового уровня. В 2021 г. Россия занимала первое место по количеству разработчиков среди стран бывшего социалистического лагеря. На протяжении последних лет страна входит в пятерку мировых лидеров по экспорту программного обеспечения, уступая только Индии, Китаю и Бразилии. Отечественная ИТ-отрасль охватывает более двухсот тысяч предприятий, общий доход которых составляет 12 миллиардов гривен в год. Экспорт услуг в сфере информационных технологий составляет 9,5 миллиарда гривен, или 80% от общего дохода отрасли.

«Данные TAdviser включают только расходы на информационные технологии корпоративного сектора: 2025 – 2,1 трлн руб. Ранее IDC публиковала следующие показатели объема ИТ-рынка России, который по методике компании включает расходы населения и корпоративного сектора (рис. 1)» [14, 23].



**Рисунок 1** – Динамика объема ИТ-рынка России по расходам населения и корпоративного сектора  
 Источник: составлено автором на основе [14, 23]

Таким образом, страна имеет мощный интеллектуальный потенциал и может стать одним из крупнейших производителей программного обеспечения в мире, что, прежде всего, принесет значительный доход государству. О большом значении IT-технологий для экономического роста свидетельствуют статистические данные. Рассмотрим рост доходов этой отрасли на протяжении последних десяти лет [19]. Согласно прогнозам, в 2019 году объем доходов IT-индустрии должен был составить около 3,7 триллиона евро. Принимая во внимание, что общемировой ВВП в тот период оценивался в 60,7 триллиона евро, доля IT-рынка в глобальной экономике достигала приблизительно 6,2%. Для сравнения, в 2016 году этот показатель равнялся 5%.

С.Ю. Глазьев, В.В. Ивантер, В.Л. Макаров и др. исследовав проблематику модернизации и развития экономики России и предложили системный, прагматичный и творческий подход к анализу состояния и перспектив роста ВВП России в условиях глобальной нестабильности [6]. Предложенный ими подход отличается глубоким пониманием экономической реальности в ее многообразии и сложности, которая включает нелинейные, неравновесные и неопределенные процессы социально-экономического развития, а также знанием их закономерностей. Поэтому применение данного подхода позволит сформулировать ряд предложений по внедрению целостной системы мер государственной политики, направленных на развитие и модернизацию экономики на передовой структурно-технологической основе. К ому же, реализация таких мер, в свою очередь, создаст предпосылки для ускорения темпов роста ВВП и перехода к инновационным моделям развития, что является ключевой задачей в условиях современных социально-экономических вызовов [4, 25].

В условиях снижения покупательской способности и жесткой конкуренции между производителями, предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности управления и организации деятельности. Кризисные явления стимулируют оптимизацию затрат, а рынок требует снижения цен, сокращения сроков поставок, улучшения качества продукции и повышения уровня обслуживания клиентов.

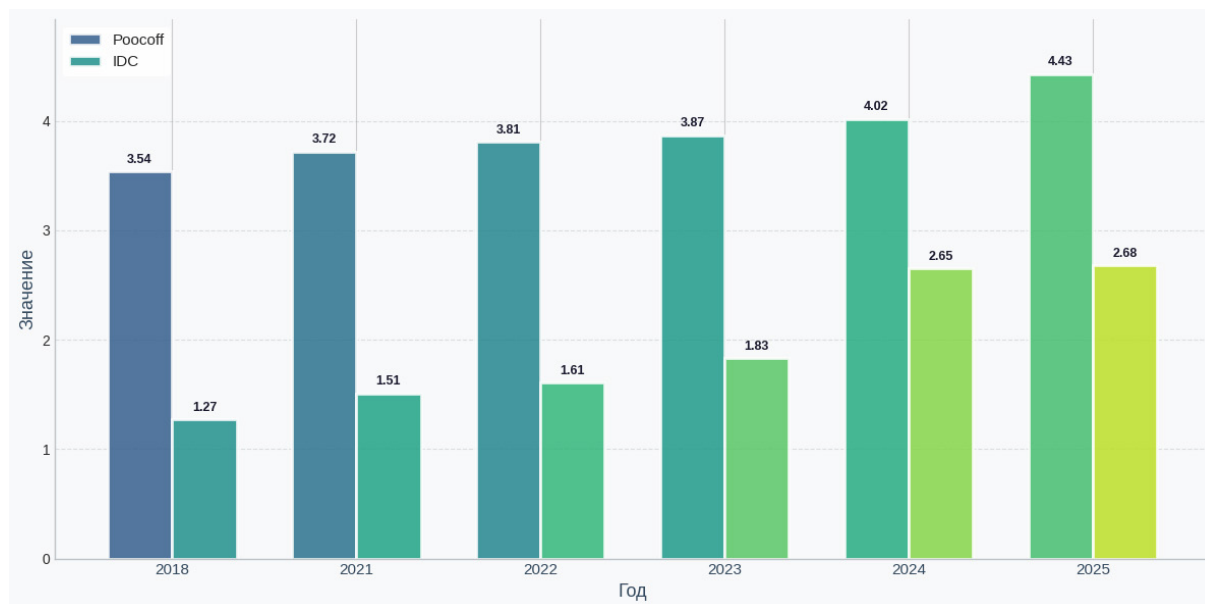
Интересным представляется анализ состояния IT-сектора в России. По предварительным оценкам, в 2023 году доля России на мировом рынке информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) не превышала 0,6%. Ассоциация РУССОФТ оценивала объем российского IT-рынка в 2023 году в 2,46 триллиона рублей, отмечая годовой рост в диапазоне 16-20%, что соответствует 34,1 миллиарда долларов США при росте в 7,9%. Однако, по данным IDC, эти показатели были значительно скромнее: 1,83 триллиона рублей (25,35 млрд дол.), с ростом в 14% и 2% соответственно [17, 25].

Традиционно российский IT-рынок считался недостаточно развитым из-за преобладания продаж оборудования. Хотя этот критерий не является абсолютным показателем зрелости, после нескольких лет умеренного роста доли IT-услуг и программного обеспечения, в период с 2020 по 2024 годы наблюдался значительный рост в сфере IT-услуг – их доля увеличилась с 20% до 25% [26]. В 2023 году доля услуг практически не изменилась, но в 2024 году она выросла еще на один процентный пункт, достигнув 26%.

Данные изменения в период 2020-2024 гг. были обусловлены увеличением стоимости импортируемого оборудования в результате девальвации рубля в связи с экономическим кризисом, при ограниченном количестве отечественных аналогов, что привело к сокращению его продаж. Однако фактор девальвации рубля в 2025 году уже не оказывал существенного влияния на увеличение доли IT-услуг, так как в этот период рубль укрепился [14, 23].

Согласно данным IDC, в 2021 году в России наблюдался значительный подъем продаж именно аппаратного обеспечения в сфере ИТ, выраженный в долларах (рост на 15%). В то же время, сегменты ИТ-услуг и программного обеспечения не продемонстрировали существенной динамики. Это указывает на частичный откат к структуре, предшествовавшей периоду 2020-2021 годов, хотя доля ИТ-услуг (24%) все еще превышала показатель 2022 года (20%). В 2023 году структура рынка осталась

относительно стабильной, однако отмечен незначительный рост доли ИТ-услуг и программных решений. Итоговые данные за 2025 год показали увеличение долей ИТ-услуг и ПО на 3% и 4% соответственно, в то время как доля ИТ-оборудования сократилась на 7% [28].



**Рисунок 2** – Динамика российского ИТ-рынка, трлн руб.

Источник: составлено автором на основе [14, 23]

Для соответствия требованиям рынка и поддержания конкурентоспособности компании вынуждены сокращать издержки, оптимизировать складские запасы и объемы незавершенного производства, сокращать сроки производственных циклов и повышать эффективность производственных процессов. Достижение этих целей требует внедрения инновационных подходов к управлению и передовых технологий для совершенствования административных процессов. Организация управления оказывает непосредственное влияние на функционирование всех систем предприятия, начиная с определения целей и заканчивая их корректировкой, принятием решений и контролем за ходом их реализации. При этом важной является потребность в обработанных знаниях, которые нужны для работы любой компании. Эффективность предоставления такой информации зависит от информационных систем и технологий. Проведенный анализ выявил основные трудности, связанные с использованием информационных ресурсов для принятия управленческих решений.

В ходе анализа и оценки сложившейся ситуации было проведено экспертное оценивание. В качестве экспертов были привлечены представители управленческого звена машиностроительных компаний. Они занимались выявлением ключевых аспектов развития современных информационных систем в различных секторах российской экономики. Результаты анализа экспертных мнений относительно существующих проблем были суммированы в следующем тезисе: экспертный опрос подтверждает необходимость обоснования четкой и эффективной реализации развития и обеспечения функционирования информационных систем и технологий [21, 27]. Каждое предприятие отличается уникальными информационными потребностями, объемами и типами необходимой экономической информации, что определяет цели и задачи информационной инфраструктуры компании. Для предотвращения рисков и преодоления проблем необходимо определить соотношение видов информации, используемой при принятии управленческих решений.

Поддержка развития информационных систем хозяйствующих субъектов и стимулирование внутреннего рынка ИТ-технологий на государственном уровне, в частности посредством либеральной налоговой политики, могут сыграть решающую роль в развитии российских производителей и формировании существенного источника прироста ВВП. Таким образом, теоретические изыскания в современных фундаментальных трудах ученых по различным аспектам оценки социально-

экономического развития страны позволяют заключить, что перед российской экономикой стоит задача выбора новой модели экономического развития, которая позволит национальной экономике в короткие сроки интегрироваться в мировое экономическое пространство. Однако для ее построения необходим переходный период, включающий выход из острого политико-экономического кризиса, который должен быть осуществлен оперативно, с применением научно обоснованной экономической политики и разработкой государственных программ социально-экономического развития по направлениям, обеспечивающим целостность формирования стратегии развития экономики [21].

На переходном этапе важной функцией государственного регулирования является мониторинг и оценка хода реализации задач переходного этапа, к которым относятся: анализ тенденций роста благосостояния населения, формирование идеологии и культуры нового типа; оценка конкурентоспособности продукции и услуг на внешних рынках и содействие ее повышению; анализ показателей развития научно-технической и технологической сфер; оценка уровня инвестиционно-инновационной активности регионов и отраслей; анализ состояния отраслей экономики страны и потенциала их развития.

Ключевыми сферами государственного воздействия должны стать: экономика, социальная сфера, взаимодействие природы и экономики, научно-техническое развитие, а также культурно-идеологическая область. В рамках этой деятельности планируется, в частности, разработка государственных программ социально-экономического развития (СЭР) для каждой отдельной области, установление предельных прогнозных значений для ключевых показателей приоритетных отраслей экономики, а также создание необходимых институтов, структур и организаций. При этом особое внимание следует уделить решению основных задач государственного регулирования социально-экономических процессов, необходимых для успешного завершения переходного периода [19]:

- Формулирование принципов дальнейшей реализации политики СЭР на основе оценки накопленного опыта;
- Определение стратегических целей для достижения технологического прогресса;
- Осуществление долгосрочного прогнозирования социально-экономической, научно-технической и экологической динамики, а также факторов, определяющих тенденции и изменения в этих областях.

Учитывая современные социально-экономические тенденции, приоритетным направлением для страны, по нашему мнению, является привлечение инвестиций в модернизацию промышленности. Необходимо инвестировать в физический капитал (оборудование, производственные площади, развитие инфраструктуры), в технико-технологический капитал (научные исследования, инновации, конструкторские разработки) и в человеческий капитал (образование и управление). В развитых странах именно инвестиции в человеческий и социальный капитал обеспечивают наиболее высокие темпы экономического роста. Изменить траекторию социально-экономического развития страны способны прогрессивные тенденции и факторы, формирующие социально-демографический потенциал.

Модель эффективности усилий государства по обеспечению социально-демографического потенциала страны должна интегрировать ряд подсистем (рис. 3).

Практика многих стран демонстрирует, что зарубежные инвестиции содействуют более эффективному использованию национальных ресурсов, как материальных, так и нематериальных. В частности, присутствие иностранных компаний на внутреннем рынке вытесняет нерентабельные отечественные предприятия, что создает возможность перераспределения ресурсов в пользу более прибыльных компаний, использующих передовые производственные технологии. Иностранные инвестиции также усиливают конкуренцию на внутреннем рынке, что стимулирует внедрение современных технологий и инноваций и повышает общую эффективность экономической деятельности [1]. Положительным эффектом является вовлечение в проекты множества

отечественных производителей, поставщиков, сервисных предприятий, научно-исследовательских организаций. Таким образом, приток иностранных инвестиций становится катализатором экономической активности, увеличивающим резервы для дальнейшего развития бизнеса и способствующим вовлечению в хозяйственную деятельность внутренних инвестиций, которые ранее не использовались. Международный опыт также показывает, что стимулирование национальной экономики происходит, когда иностранные инвестиции способствуют восстановлению заброшенных производств, а также созданию новых производств, производственных структур и отраслей [29]. Соответственно, экономический рост снижает инвестиционные риски и сокращает сроки окупаемости инвестиций.



**Рисунок 3** – Модель эффективности обеспечения формирования социально-демографического потенциала страны

Источник: составлено автором на основе [3, 19]

Кроме того, структурные преобразования экономики под влиянием государственного регулирования приобретают системный характер, что обуславливает необходимость проведения структурных реформ в социальной, политической и культурно-идеологической сферах. Социальные преобразования подразумевают трансформацию государственной политики в области повышения доходов населения, укрепления системы здравоохранения и пенсионного обеспечения, интеграцию социальных программ с политикой занятости. В политической сфере эти процессы требуют создания условий для соблюдения Конституции всеми слоями населения и быстрого роста и реализации потенциала новой управленческой элиты, а также формирования соответствующей нормативно-правовой и институциональной базы. В культурно-идеологической сфере предусматривается изменение ценностных ориентиров общественного сознания, формирование новой парадигмы гуманитарного развития, выражающейся в отказе от идеологии потребления и утверждении ценностей гармонии личного и общественного.

Для успешной модернизации экономики страны и формирования уникальной модели экономического роста необходимо комплексно решать существующие проблемы на государственном уровне. Ключевым фактором развития национальной экономики является ее реструктуризация, основанная на укреплении взаимодействия государства, науки и бизнеса, диверсификации источников инвестиций в инновации, развитии кластеров, ориентированных на высокотехнологичную продукцию, востребованную на мировом рынке [15, 19].

Стимулирование инвестиционной деятельности является важным условием для решения социально-экономических задач на современном этапе. Привлечение инвестиций в промышленность

требует положительной динамики реальных инвестиций, обеспечивающих непрерывность воспроизводственного процесса. Неблагоприятный инвестиционный климат приводит к оттоку капитала, ослаблению банковской системы, увеличению долгов и зависимости от внешнего финансирования, дисбалансу торгового баланса и государственного бюджета. Формирование кластеров является важным направлением для обеспечения социально-экономического роста. Кластеры представляют собой новую модель, основанную на взаимодействии промышленных, торговых, финансовых и образовательных учреждений [19].

Мировой опыт подтверждает, что кластеризация повышает конкурентоспособность национальной экономики. Необходимо формировать кластерные системы, которые преобразуют инновации в основной источник экономического роста. Кластеры сочетают конкуренцию и кооперацию, позволяя успешно конкурировать в одних сферах и сотрудничать в других. Это эффективное направление развития экономики России.

Кластеры активизируют инновационную деятельность, выявляют резервы для производства инновационных продуктов и улучшают региональное социально-экономическое положение. Однако в России кластеры пока не стали мощными системами, существенно повышающими конкурентоспособность. Многие страны разрабатывают кластерные стратегии для интеграции финансового и интеллектуального капитала и реализации конкурентных преимуществ. Цель стратегии - стимулирование кластерных инициатив и содействие развитию существующих кластеров. Важными факторами реализации кластерной стратегии являются: определение конкурентоспособных компаний, обеспечение стабильного финансирования, привлечение малого бизнеса и научных организаций, создание научно-исследовательских центров.

Систематизация научных достижений в сфере кластеризации важна для определения направлений государственной поддержки кластеров. Государственная политика должна устранять препятствия в формировании кластеров, создавать инфраструктуру, упрощать привлечение финансирования и устранять ограничения в инновациях. Необходимо создавать институты, координирующие промышленный комплекс и его внешние связи, включая кластеры, и обеспечивающие их страховое, финансовое, законодательное и информационное обслуживание.

### **Выводы**

Сердцевиной социально-экономической системы (СЭС) любой страны являются производственные процессы, товарооборот, распределение ресурсов и потребительская активность. Эти процессы обладают динамичностью и требуют четкой координации для достижения конкретных целей. Несмотря на значительный прогресс в науке и технологиях, универсальные модели развития, применимые к каждой стране, отсутствуют. Однако, использование международного опыта является необходимым условием для создания современной экономической системы. Современные, развитые СЭС отличаются преобладанием частной собственности на ресурсы, поступательным развитием форм собственности, их эффективным взаимодействием и развитой конкурентной средой. Трансформации в России, нацеленные на создание новой экономики, часто сопровождаются трудностями в социально-экономической сфере и продолжительными кризисами. Это указывает на отсутствие четкой модели социально-экономического развития и механизмов государственного регулирования, необходимых для разработки стратегии экономического роста. Это, в свою очередь, предопределяет необходимость дальнейших теоретических исследований и анализа для формирования теоретических основ развития цивилизованного общества.

Наши исследования российской СЭС позволяют утверждать, что для ее успешного развития необходимо разработать сбалансированную и эффективную государственную экономическую политику переходного периода, опирающуюся на научные исследования экономического роста и ориентированную на высокотехнологичные и конкурентоспособные отрасли. Существующий интеллектуальный и научно-технический потенциал создает основу для достижения этой цели. Курс на европейскую интеграцию подтверждает, что данная цель должна лежать в основе не только

экономической стратегии, но и политической консолидации общества. Для обеспечения дальнейшего развития страны в ближайшем будущем предлагаются следующие меры: внедрение экономической модели, направленной на повышение социальных стандартов; установление требований к владельцам приватизированных предприятий с учетом инвестиционной составляющей и создания новых рабочих мест; содействие формированию кластерных структур как конкурентоспособной формы территориально-отраслевой организации производства; создание институтов, координирующих кластерные объединения и их внешние связи для поиска точек роста в регионах и защиты от негативного влияния конкуренции на мировом рынке; развитие финансового сектора экономики на рыночных началах; возвращение капиталов, выведенных за рубеж; увеличение инвестиций в науку, ИТ-технологии, инфраструктуру и инновации; усиление государственной социальной поддержки для уменьшения неравенства и бедности; формирование эффективной государственной политики в духовной и культурной сфере, имеющей ключевое значение для успешной трансформации экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асланов Р.Э. (2024). Виртуальная реальность в современных проектных технологиях: инновации, перспективы, внедрение // Методист. Профессиональное образование. № 4. С. 25–36. <https://www.elibrary.ru/eybhug>
2. Басаев З.В. (2018). Цифровизация экономики: Россия в контексте глобальной трансформации // Мир новой экономики. № 12(4). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2018-12-4-32-38>
3. Вертакова Ю. В., Бабич Т. Н. Экономическое развитие в условиях технологической и социальной трансформации // Экономика и управление. – 2021. – Т.27. – №4(186). – С. 248–261. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-4-248-261>
4. Волошин А. В. (2023). Тренды, вызовы и угрозы глобальной трансформации в развитии социально-экономической системы // Экономика и управление инновациями. № 1 (24). С. 34–49. DOI: 10.26730/2587-5574-2023-1-34-49, EDN: SHNNZS
5. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. (2018). Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. № 12(9). С. 1345–1358. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>
6. Глазьев С. Ю., Ивантер В. В., Макаров В. Л. и др. (ред.) (2011). О стратегии развития экономики России: препринт / Под ред. С. Ю. Глазьева, – М: ООИ РАН. 48 с.
7. Горшков М. К. (2020). Будущее социологического знания и вызовы социальных трансформаций (к 90-летию В. А. Ядова) // Гуманитарий Юга России. Т. 9. №1. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.19181/2227-8656.2020.1.1>
8. Грибанов Ю. И. (2019). Ключевые аспекты теории и методологии цифровой трансформации социально-экономических систем // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 2 (часть 1). С. 83–89. EDN: <https://elibrary.ru/vwddjg>
9. Грибанов Ю. И. (2019). Факторы и условия цифровой трансформации социально-экономических систем // Вестник Алтайской академии экономики и права. №2 (часть 2). С. 253–259. EDN: <https://elibrary.ru/yzcqct>
10. Дроздович Л. И. (2015). Теоретико-методологические аспекты трансформации экономических систем // Экономическая наука сегодня. № 4. С. 48–62. EDN: <https://elibrary.ru/wmauxs>
11. Дружинин П. С. (2018). Классификация территорий для целей реализации пространственной трансформации деятельности локализованных экономических систем // Экономика и предпринимательство. № 7(96). С. 486–489. EDN: <https://elibrary.ru/yvovxf>
12. Заводовская О. В. (2021). Важнейшая функция модели трансформации социально-демографических процессов в контексте национальных интересов современной России // Социальные и психологические факторы влияния. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.17059/udf-2021-4-3>
13. Келеш Ю. В., Бессонова Е.А. (2021). Реализация стратегических приоритетов цифровой трансформации региональной экономики // Вестник НГИЭИ. № 5(120). С. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2021-5-111-125>
14. Кочетков Е. П., Забавина А. А., Гафаров М. Г. (2021). Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность. Стратегические решения и риск-менеджмент. № 12(1). С. 68–81. DOI: <https://doi.org/10.17747/2618-947x-2021-1-68-81>
15. Курнышева И. Р. (2021). Структурная модернизация российской экономики: цели и установки // Экономика и управление народным хозяйством. Экономические науки. № 8 (201) С. 35–38. DOI: 10.14451/1.201.35
16. Луценко Е. Л., Говако А. В., Голик А. С. (2017). Демографический потенциал территории как фактор сдерживания экономического развития // Наука Красноярья. Том 6. №3. С. 68–82. DOI: 10.12731/2070-7568-2017-3-68-82
17. Луценко Е. Л., Николаева П. С., Голик А. С. (2016). Имидж региона как инструмент инвестиционной привлекательности // Вестник НГИЭИ. № 7(62). С. 66–72. EDN: <https://elibrary.ru/>

wezuiz

18. Мабиала Ж., Линский Д. В., Волошин А. И., Нестеренко В. В. (2023). Аспекты формирования и развития экономических систем в условиях социально-экономических преобразований // ЦИТИСЭ. № 3. С. 383–397. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.3.32>
19. Миролюбова Т. В., Карлина Т. В., Николаев Р. С. (2020). Цифровая экономика: проблемы идентификации и измерений в региональной экономике // Экономика региона. № 16(2). С. 377–390. DOI: <https://doi.org/10.17059/2020-2-4>
20. Миролюбова Т. В., Радионова М. В. (2023) Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие российских регионов // Экономика региона. – 2023. – № 19(3). – С.697-710. DOI: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-3-7>
21. Нечетный Н. Ю., Дубейко О. А. (2025). Внедрение современных технологий для изучения, прогнозирования показателей рынка недвижимости и влияние инноваций на процессы, сопровождающие жизненный цикл зданий // Экономика и парадигма нового времени. № 1 (34). С. 5–14. <https://www.elibrary.ru/czrldh> 29
22. Причина О. С., Орехов В. Д., Блинникова А. В. (2024). Сравнительный анализ развития экономики России в долгосрочной перспективе // Проблемы экономики и юридической практики. Т. 20. № 4. С. 147–155. DOI: <https://doi.org/10.33693/2541-8025-2024-20-4-147-155>
23. Пыхтеева И. В., Виноградов А. В. (2018). Влияние экономики шеринга на рыночные отношения, перспективы её развития в России и мире // Сборник: Молодежь в науке: Новые аргументы. II Международный молодежный сборник научных статей. Отв. ред. А. В. Горбенко. Липецк. С. 191–199. EDN: <https://www.elibrary.ru/yscjzj>
24. Радионова М. В., Миролюбова Т. В. (2021). Оценка влияния факторов цифровой трансформации региональной экономики на региональный экономический рост // Регионология. № 29(3). С.486–510. DOI: <https://doi.org/10.15507/2413-1407.116.029.202103.486-510>
25. Рыбаковский О. Л. (2023). Демографический потенциал: сущность, структура и основные факторы // Уровень жизни населения регионов России. Том 19. № 3. С.319–326. DOI [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2023\\_19\\_3\\_1\\_319\\_326](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_3_1_319_326)
26. Сафиуллин М.Р., Абдукаева А. А., Ельшин Л. А. (2019). Оценка и анализ цифровой трансформации региональных экономических систем Российской Федерации: методические подходы и их апробация // Вестник университета. № 12. С. 133–143. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-133-143>
27. Сухарев О. С. (2025). Суверенная экономическая политика России и структурная динамика хозяйства // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». № 3. С. 52–74. [10.28995/2073-6304-2025-3-52-7](https://doi.org/10.28995/2073-6304-2025-3-52-7)
28. Халимов Ш. М. (2025). Тенденции развития рынка информационной безопасности России как отдельного сегмента ИТ-рынка // Научные исследования 2025. Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. Пенза. С. 136-138. <https://www.elibrary.ru/aerqox> 27
29. Хомидов Ф. М. (2015). Теоретические основы трансформации экономических систем в условиях глобализации мирового хозяйства // Современные проблемы науки и образования. № 2-3. EDN: <https://elibrary.ru/vbrdkr>
30. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. (2020). Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. № 36 (3). С. 390–420. DOI: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.303>

# Transformations of socio-economic systems in the aspects of economic integration changing

**Nesterenko Viktoriya Viktorovna**

Post-graduate student, Department of Economic Theory,

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Crimea, Russian Federation

E-mail: vika.murlyk@mail.ru

---

## KEYWORDS

economy, integration,  
efficiency, innovation,  
transformation, socio-  
economic transformations,  
integration processes

## ABSTRACT

Various theoretical approaches to systematization of the results of identification and analysis of relevant directions of transformation of socio-economic structures in the context of integration processes are investigated. A theoretical generalization of the key aspects of identification and assessment of the directions of transformation of socio-economic systems in the context of integration transformations of economic systems is carried out. The theoretical aspects contributing to the effective integration of the country's economy into the global space are clarified from the perspective of the specifics of the implementation of integration transformations of the approach to international cooperation and the harmonization of economic interests. The dynamics of the IT market volume is calculated graphically using the Tadviser methodology, which considers indicators of household and corporate sector expenditures. The results of the analysis of the IT sector in Russia are logically interpreted and its share (0.6%) in the global information and communication technology (ICT) market is revealed. Strategies aimed at supporting the effective integration of the national economy into the modern international space are proposed. The characteristic features and problem areas of the current stage of the socio-economic evolution of the state are identified. It is emphasized that the rapid variability of the business environment, the integration of the socio-economic sphere, digitalization and the introduction of innovations have an impact on the transformation of existing socio-economic systems. The factors determining the formation of the modern socio-economic system are identified, and the conceptual principles of ensuring the economic recovery of the country are formulated. It is concluded that in order to achieve the goals set in the field of integration changes in the national economy, it is necessary to rely on internal resources and create an effective system of state regulation of socio-economic processes that combines rational development with market instruments. The components of the model of effectiveness of socio-demographic potential formation are presented. The priority directions of state intervention in the socio-economic development of the country through the development of state programs in key areas of socio-economic systems are indicated and the measures to be implemented are identified. The role of cluster associations in the transformation of society is emphasized. The main vectors of transformations are defined. The importance of ensuring the effectiveness of public administration and supporting the implementation of the model of stabilization and economic growth of the country is substantiated.

---

# Институциональные барьеры развития российских корпораций

Стрижак Анна Юрьевна 

Доктор экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

E-mail: strizhak.a86@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

институциональные барьеры, корпорации, принципал-агент, формализация, бюрократия, сопротивления изменениям, акционеры

## АННОТАЦИЯ

В современных условиях хозяйствования развитие российских корпораций сдерживается комплексом институциональных барьеров, требующих углубленного анализа. Преодоление данных ограничений, обусловленных несовершенством институтов, является определяющим фактором для обеспечения устойчивой траектории роста и повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса. Целью данной статьи является теоретический анализ институциональных барьеров развития российских корпораций. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, включающих анализ теоретических и методологических подходов к изучению корпораций и проблем корпоративного развития, анализ влияния различных институциональных факторов на деятельность корпораций, выявление специфических особенностей институциональной среды в России на примере кейсов отдельных корпораций. Методологический базис статьи составили: эволюционный подход, институциональный анализ, контент-анализ, статистический метод. С позиции методологии неоклассики и неинституционализма рассмотрены основные подходы к исследованию корпораций. В статье также представлены теоретические подходы к определению категории «корпорация». Автором обозначены наиболее значимые внешние и внутренние институциональные барьеры развития российских корпораций. К внешним институциональным барьерам относятся: недостаточная защита прав собственности, коррупция, несовершенство финансового рынка, санкционная экономическая политика ряда зарубежных стран. Внутренними институциональными барьерами являются: проблема принципала-агента в корпоративных отношениях, усиление формализации и бюрократического давления, сопротивление изменениям. Сделан вывод о необходимости формирования эффективной институциональной среды, представленной прозрачными и инклюзивными законами, развитой системой внутрикорпоративного управления, нормами, направленными на борьбу с коррупцией и бюрократией, поддержание конкуренции и ограничение монопольной власти, качественной системой образования и профессиональной подготовки, а также социальными нормами и культурными ценностями, детерминирующими технологическую креативность предпринимательства.

JEL codes: L22, D02, G38, P52

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-41-54>

Для цитирования: Стрижак, А.Ю. Институциональные барьеры развития российских корпораций / А.Ю. Стрижак. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.41-54. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

Враг технического прогресса – не отсутствие новых полезных идей,  
а социальные силы, по той или иной причине  
стремящиеся сохранить статус-кво.  
Й. Шумпетер

## Введение

Страны с развивающимися рынками (и Россия как крупнейшая из них) за последние несколько десятилетий столкнулись с кардинальными трансформациями институциональной среды. В 90-е г. представители политического истеблишмента склонялись к тому, что «идеальная

политика для любой менее развитой страны – это всеобъемлющая экономическая либерализация, ведущая к рыночной экономике по принципу невмешательства, которая открывает возможности для торговли и поощряет создание эффективных промышленных организаций в развитых странах для усиления конкуренции и увеличения объемов производства» [33]. Однако масштабные институциональные изменения в России, такие как либерализация цен и внешней торговли, реорганизация производства и структурная перестройка промышленности, а также приватизация государственной собственности, повлекшая за собой сосредоточение акций крупных предприятий в руках у олигархических «элит», способствовали разрастанию хаоса и неопределенности в экономике. Резкие изменения и неопределенность стали для реформаторов благоприятной почвой, на которой взращивались результаты краткосрочных оппортунистических трансакций (таких как арбитражная торговля для удовлетворения текущего спроса), в то время как ориентироваться нужно было на реализацию долгосрочных инвестиций в вертикальную интеграцию, накопление знаний и человеческого капитала. Институциональная нестабильность вынудила агентов минимизировать инвестиции, что привело к отсутствию инноваций в компаниях [31]. Многие хозяйствующие субъекты, в особенности крупные промышленные предприятия, пришли в упадок из-за разрушения производственных цепочек и оппортунистических действий новых стейкхолдеров. Новая институциональная среда была крайне неэффективной в отношении регулирования бухгалтерского и налогового учета, реализации прав инвесторов, корпоративного управления. Масштабные изменения такого рода привели к возникновению институциональных ловушек – устойчивых, но неэффективных норм, имеющих самоподдерживающийся характер [14], – и связанных с ними негативными последствиями для российской экономики, о которых мы говорили в предыдущих публикациях [16-18]. Принципиально важной проблемой развития экономики стали сформировавшиеся в трансформационный период и (в некоторой мере) существующие по сей день институциональные барьеры развития российских корпораций, которые создают около 80% ВВП страны.

Целью статьи является теоретический анализ институциональных барьеров развития российских корпораций.

### **Методы**

Данное исследование носит теоретико-аналитический характер и базируется на синтезе теоретических и методологических положений неоклассики и неoinституционализма. Теоретическую основу статьи составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам развития корпораций, организационных изменений, агентской проблеме (или проблеме принципала-агента), влиянию формальных и неформальных институтов на корпоративное развитие. Помимо научной литературы, автором использованы материалы СМИ, содержащие информацию о ведущих российских корпорациях, а также данные открытых официальных источников. Методологическую основу статьи составили: эволюционный подход, институциональный анализ, контент-анализ, статистический метод.

### **Результаты и обсуждение**

Исследование корпораций является одной из ключевых задач современной экономической науки, требующей применения разнообразных теоретико-методологических подходов. Два доминирующих направления в изучении корпоративного сектора – неоклассический и неoinституциональный – предлагают различные, зачастую комплементарные, объяснения природы, поведения и эффективности корпораций.

Неоклассическая теория служит основой для понимания экономических аспектов деятельности корпораций, в то время как неoinституциональная теория позволяет учитывать влияние формальных и неформальных институтов на поведение корпораций. Современные исследования все чаще комбинируют оба подхода, стремясь к более полному и комплексному

пониманию корпоративного сектора.

В рамках неоклассического подхода изучаются вопросы оптимального выбора структуры капитала, дивидендной политики, инвестиционных решений на основе моделей дисконтированных денежных потоков (DCF) и расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Теория агентских отношений в рамках неоклассики фокусируется на проблемах несоответствия интересов между акционерами и менеджерами, а также на разработке механизмов стимулирования менеджеров с целью гармонизации их интересов с интересами акционеров. Неоклассическая парадигма предполагает анализ корпорации сквозь призму принципа рациональности: предполагается, что менеджеры и акционеры корпорации принимают решения, максимизирующие их полезность или прибыль. Как утверждает американский экономист А. Хиршман в своем известном труде «Выход, голос и верность», корпорации как субъекты рынка придерживаются индивидуалистического и «рационального» микроэкономического подхода, что коренным образом меняет структуру экономических отношений внутри корпорации и за ее пределами [27].

Неоинституциональный подход, в отличие от неоклассического, является наиболее комплексным, поскольку рассматривает корпорацию как сложную организацию, существующую и развивающуюся в условиях асимметричной информации, высоких транзакционных издержек, а также множества институциональных ограничений и барьеров, которым и посвящена данная статья. В рамках неоинституциональной парадигмы особая роль отводится формальным правилам (законам, кодексам, контрактам, нормативным актам) и неформальным институтам (традициям, обычаям, имплицитным контрактам, культурным факторам) в формировании поведения корпораций. Предполагается, что люди не обладают неограниченными когнитивными способностями и не всегда способны принимать оптимальные решения, а распределение прав собственности на владение, пользование, распоряжение и отчуждение ресурсов оказывают колоссальное влияние на стимулы экономических агентов. «Развитие корпораций, безусловно, зависит от конъюнктуры рынка, его структуры, эластичности спроса, каналов распределения (контрактации), но в первую очередь – от свойств институциональной среды, влияющей на формирование уникальных условий хозяйствования и экономического поведения как потребителей, так и производителей» [9, с. 423], что, по сути, и задает вектор корпоративного развития в любом государстве.

Анализ теоретических подходов к определению категории «корпорация» приведен в таблице 1.

**Таблица 1** – Теоретические подходы к определению категории «корпорация»

Источник / автор	Определение
Гражданский кодекс Российской Федерации	Юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). К ним относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), нотариальные палаты, товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также общины коренных малочисленных народов Российской Федерации <sup>1</sup> .
Гэлбрейт Дж. К.	Объединение отдельных лиц в самостоятельную правовую единицу, обладающую правами юридического лица, позволяющими ей заниматься хозяйственной деятельностью и владеть имуществом [7] <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025)

<sup>2</sup> Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – Изд. 6-е, доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. –

Источник / автор	Определение
Большой экономический словарь	Форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму.
Белл Д.	Производительность является средством, стабильное наращивание производства благ выступает целью; ее реализация предполагает специфическую институциональную систему, объединяющую одно и другое. Ею и стала корпорация [2].
Бекетов Н.В.	Корпорация – это пучок контрактов, заключенных между участниками процесса воспроизводства ценностей, а также элемент в системе общественных институтов, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы [1].
Тиболт И.В.	Под корпорацией понимается юридическое лицо или объединение юридических лиц, имеющие различный организационно-правовой статус и многообразную степень оперативно-хозяйственной независимости, осуществляющие скоординированные и согласованные организационно-экономические отношения в целях производства продукции или осуществление иной хозяйственной деятельности [19].
Кирилов Д. А.	Корпорация – это группа людей или организация людей, уполномоченная законом действовать как одно лицо и имеющая права и обязанности, отличные от прав и обязанностей людей, формирующих корпорацию [8].
Фидарова К.К., Павлова Г. Ш., Тошпулотов А.А.	Современное понимание категории «корпорация» предусматривает под собой объединение нескольких компаний, создаваемое для совместного решения определенных сложных бизнес-задач [20].
Сахарова Ю.В., Грибченко И.С.	Любое объединение граждан или юридических лиц, в основанный на совместном участии в деятельности или в имуществе [15].
Кравченко В.С., Давудов Д.А.	Корпорация определяется как юридическое лицо, основанное на условиях членства, однако в качестве субъекта корпоративного права исключены сами корпорации и ее участники [9].
Гукешева М. А.	Группа лиц, которая на профессиональном уровне занимается формированием и принятием конкретных управленческих решений [6].

*Источник: составлено на основе синтеза литературы*

Исходя из анализа вышеизложенных подходов и дефиниций, можно сделать вывод, что корпорация представляет собой сложную, иерархически организованную систему контрактных отношений, формирующихся в условиях заданной внешними и внутренними факторами институциональной среды, и функционирующую с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества и максимизации долгосрочной прибыли.

Объективная картина теоретического анализа требует выделения как минимум трех качественно различных периодов постсоветской российской экономики, в рамках которых природа, острота и комбинации барьеров существенно менялись.

Этап 1 – попытка формирования институтов капитализма (1990-е – начало 2000-х). Для данного периода характерны: институциональный вакуум, противоречивость законов, криминализация и силовой захват собственности, гиперинфляция вкупе с неспособностью государства защитить контракты.

Этап 2 – укрепление вертикали государственной власти и бюрократизма (2000-е – 2014 гг.). Данному периоду присущи следующие институциональные барьеры: избыточное государственное регулирование, выборочное применение закона, сращивание бизнеса и бюрократии, огромные транзакционные издержки на администрирование (налоговые проверки, лицензирование, подключение к инфраструктуре).

Этап 3 – санкционное давление и адаптация к новой реальности (2014 г. – настоящее время). Доминирующие барьеры: санкции стран Запада (ограничения на доступ к рынкам капитала, технологиям, финансовой инфраструктуре), институциональные ловушки в сфере параллельного импорта, политико-рисковые факторы (проблема юрисдикции перехода прав собственности, конфликты с иностранными партнерами).

Современный российский корпоративный сектор, несмотря на значительный прогресс, достигнутый за последние десятилетия, по-прежнему сталкивается с рядом серьезных институциональных барьеров, препятствующих его полноценному развитию. Эти барьеры, укорененные в историческом контексте и специфике российской институциональной среды, требуют детального анализа и разработки эффективных стратегий преодоления.

В данном контексте представляется целесообразным проанализировать внешние и внутренние институциональные барьеры развития российских корпораций.

### **Внешние институциональные барьеры**

Одним из наиболее значимых институциональных барьеров развития российских корпораций является недостаточная защита прав собственности. Теория прав собственности постулирует о том, что четкая персонификация и эффективная защита прав собственности является основой для стимулирования инвестиций и экономического роста. Нестабильность нормативно-правовой базы, коррупция, избирательное применение законодательства и слабая судебная система создают риски экспроприации активов, затрудняют привлечение инвестиций и препятствуют развитию долгосрочного стратегического планирования. Как следствие, корпорации вынуждены тратить значительные ресурсы на защиту своих активов, вместо того чтобы направлять их на развитие и инновации. В качестве примера можно привести многочисленные случаи рейдерских захватов, характерные для периода начала 90-х г. XX в. – начала 2010-х г., когда с использованием коррупционных схем, пробелов в законодательстве и административного ресурса осуществлялся захват чужой собственности. Несмотря на то, что количество таких случаев уменьшилось, негативный исторический бэкграунд создает неуверенность стейкхолдеров в защищенности своих активов и снижает инвестиционную активность.

Коррупция как один из самых сложных и деструктивных неформальных институтов, существующих в социоэкономическом пространстве любого государства, приводит к искажению конкуренции, увеличению транзакционных издержек корпораций, снижению инвестиций и росту теневой экономики. Коррупционные схемы затрудняют доступ к государственным контрактам, приводят к необоснованному вмешательству в деятельность компаний и создают атмосферу неопределенности и риска. Коррупция подрывает доверие к государственным институтам и замедляет экономическое развитие.

В практике российских корпораций громкие уголовные процессы, связанные с коррупционными преступлениями – довольно распространенное явление. Например, уголовное дело против совладельцев холдинга «Сумма» братьев Магомедовых, обвиненных в создании организованного преступного сообщества, хищениях в особо крупных размерах (до 11 млрд руб.) при строительстве государственных объектов, включая Чуйский тракт, и незаконном предпринимательстве, приведшее к их аресту в 2018 году, длительному суду и приговору к длительным срокам заключения в 2022 году, а также конфискации активов на сотни миллиардов рублей<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Суд приговорил братьев Магомедовых к 19 и 18 годам лишения свободы. Ссылка: <https://www.rbc.ru/society/01/12/2022/637f0e229a79473add85ed55> (дата обращения: 05.01.2026).

Кроме того, в деловых СМИ часто фигурируют фамилии высших чиновников (дело Улюкаева, «Дело Mabetex» дело «Военторг») и т.д. «За девять месяцев 2025 года по коррупционным статьям в России возбудили 24 тысячи уголовных дел, что на 16 процентов превышает показатели 2024 года. В суд по коррупционным статьям направили 408 уголовных дел в отношении 900 обвиняемых – рост также более чем в два раза»<sup>4</sup>.

Несовершенство финансового рынка также является одним из серьезнейших институциональных барьеров функционирования российских корпораций. Недостаточное развитие фондового рынка и рынка венчурного капитала, высокие процентные ставки по кредитам, ограниченное количество инвестиционных фондов затрудняют привлечение капитала для финансирования развития и инноваций. Особенно остро эта проблема стоит перед коммерческими корпорациями, которые не имеют доступа к государственным финансовым ресурсам.

По данным Банка России, ключевая ставка состоянием на 05.01.2026 г. составляет 16%<sup>5</sup>, что делает кредиты для бизнеса дорогими, сдерживая деловую активность компаний. Высокие процентные ставки в сочетании со сложными процедурами оформления и высокими требованиями к залогом ограничивают возможности корпораций по расширению производства, внедрению новых технологий и выходу на новые рынки сбыта.

Влияние санкционной экономической политики ряда зарубежных стран на экспортно-импортную деятельность российских корпораций является многогранным и оказывает существенное воздействие на их развитие. Санкции, направленные против отдельных секторов экономики, таких как энергетика и оборонная промышленность, напрямую ограничивают деятельность соответствующих корпораций, приводя к снижению объемов производства и экспорта. Российские корпорации, попавшие под санкции, испытывают определенные трудности с привлечением финансирования на международных рынках, что ограничивает их возможности по реализации экспортно-импортных операций и крупных инвестиционных проектов. «Наиболее ощутимый удар пришелся на финансовую сферу в виде запрета на долгосрочное кредитование, а также на технологическую область, где были введены ограничения на поставки определенного оборудования для нефтегазовой промышленности» [12, с. 289]. Нарушение логистических цепочек и ограничение импорта оборудования и комплектующих увеличивают издержки производства и создают дефицит необходимых ресурсов. Российские корпорации вынуждены адаптироваться к новым условиям, развивая собственные технологии и укрепляя сотрудничество с партнерами из стран, не присоединившихся к санкциям.

### **Внутренние институциональные барьеры**

#### *Проблема принципала-агента в корпоративных отношениях*

В российских корпорациях существует проблема противоречий интересов работников, собственников и менеджеров корпорации [5]. Данная проблема называется агентской (или проблемой принципала-агента) и возникает, когда одна сторона («принципал») нанимает или делегирует ответственность для совершения определенных действий от своего имени другой стороне («агенту»). Сутью проблемы является конфликт интересов между агентами (менеджерами) и принципалами (собственниками, акционерами). Собственники стремятся к увеличению стоимости компании и получению долгосрочных выгод от увеличения ее капитализации как инвестиционного объекта, а менеджеры – к получению максимального личного дохода в краткосрочном периоде.

М. Дженсен и У. Меклинг в статье «Теория фирмы: управленческое поведение, агентские издержки и структура собственности» описали три типа агентских издержек: издержки контроля, издержки обеспечения обязательств и остаточные потери. Издержки контроля возникают, когда

<sup>4</sup> «Это угроза национальной безопасности» В России набирает обороты война с коррупцией. Ее жертвами пали генералы, судьи и чиновники. Ссылка: <https://lenta.ru/articles/2025/12/11/corruption/> (дата обращения: 05.01.2026).

<sup>5</sup> Ключевая ставка Банка России Ссылка: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/keyrate/](https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/) (дата обращения: 05.01.2026).

принципал следит за поведением агента и ограничивает его неправомерные действия. Издержки обеспечения обязательств возникают, когда агенты принимают решения, способные повлиять на интересы принципала. Остаточные потери возникают из-за несовпадения интересов принципала и агента и измеряются в денежном эквиваленте потерь для принципала [29]. Институциональные экономисты позиционируют такие издержки как трансакционные. Для их минимизации необходимо создание специальных регуляторно-контроллинговых институтов и инструментов. Поэтому большинство неоинституционалистов акцентируют внимание на необходимости как внутрифирменного контроля над корпорациями, так и государственного [21].

Проблема принципала-агента в российских корпорациях обусловлена, с одной стороны, высокой концентрацией власти у топ-менеджеров и крупных акционеров, с другой стороны, слабым контролем со стороны миноритарных акционеров. Это создает риски злоупотреблений, конфликтов интересов и снижения доверия инвесторов.

Примеров проблем принципала-агента в истории российских корпорациях достаточно большое количество. Ярчайшим кейсом можно назвать конфликтную ситуацию, возникшую в крупнейшей нефтяной корпорации «ТНК-ВР Холдинг» (соучредители – российская «Тюменская нефтяная компания» и британская «British Petroleum»). По данным Агентства Федеральных Расследований, в начале 2008 г. российские акционеры ТНК-ВР обнаружили, что из-за кадровой политики назначенного британского топ-менеджера, корпорация British Petroleum пыталась полностью контролировать деятельность российского подразделения. Данный конфликт сопровождался рядом судебных исков, однако после его завершения новые главы корпорации выдвигали акционерам жесткие ультиматумы, требовали заоблачные оклады и компенсационные пакеты, что также негативным образом отражалось на эффективности деятельности корпорации<sup>6</sup>.

В 2013 г. два кипрских акционера (Minifera Trading LTD и Consiliur Limited) российского ЗАО «Аспект-Финанс» избрали нового руководителя. Спустя несколько месяцев после назначения, топ-менеджер занялся распродажей активов компании: подписал договоры о продаже 90% акций банка «Аспект» себе и ряду других покупателей. В результате таких действий пострадал конечный бенефициар: корпорация лишилась акций, а деньги от их продажи ушли на оплату сомнительного права требования<sup>7</sup>.

В 2016 г. произошла конфликтная ситуация между акционерами крупнейшего российского онлайн-ритейлера «Юлмарт». Фактически компания работала без генерального директора. Интересы одного из акционеров (в данном случае принципала) стала представлять инвесткомпания А1 (агент), специализирующаяся на разрешении акционерных конфликтов. Данная компания ввела в совет директоров двух своих представителей, которые стали блокировать принятие важных решений в компании. Корпоративный конфликт осложнился уголовным делом о мошенничестве одного из акционеров (принципала), массовыми сокращениями, сменой юридического лица, потерей лидерства на рынке, исками от поставщиков и кредиторов и банкротством. В 2020 г. компания «Юлмарт» прекратила свое существование<sup>8</sup>.

Таким образом, наличие проблемы принципала-агента в корпорациях в институциональном дискурсе указывает на то, как формальные и неформальные институты – правила, нормы, структуры владения, рынки капитала, права собственности, механизмы инфорсmenta, корпоративное управление и культура – влияют на мотивацию и поведение акционеров и менеджеров, повышают и снижают трансакционные издержки, определяют способы мониторинга и вознаграждения, влияют на долгосрочную устойчивость в разных правовых и социокультурных измерениях, в т. ч. российских.

6 «Роснефть» разогнала менеджмент ТНК-ВР Ссылка: <https://flb.ru/infoprint/52661.html> (дата обращения: 23.12.2025).

7 Название: Топ-5 корпоративных конфликтов в РФ Ссылка: <https://pravo.ru/story/200802/> (дата обращения: 25.12.2025).

8 Название: Как развивались главные корпоративные конфликты в ритейле Ссылка: <https://retailer.ru/kak-razvivalis-glavnye-korporativnye-konflikty-v-ritejle/> (дата обращения: 25.12.2025).

### *Усиление формализации и бюрократического давления*

Исследователи предполагают, что институциональные проблемы возникают, когда процесс принятия политических решений сильно политизирован и бюрократизирован [34]. К факторам, влияющим на корпоративное развитие, относятся: индивидуальная и организационная этика, корпоративная культура, давление и стимулы со стороны третьих лиц, законодательство и нормативное регулирование, а также наднациональные разработки, такие как международные кодексы и инициативы [24]. Многие из таких факторов носят формализованный характер. Усиление формализации и бюрократического давления ведет к усложнению управленческих процедур, снижению оперативности и гибкости корпорации, следствием чего становится замедление процессов принятия решений, снижение инновационной активности, рост издержек (в первую очередь, трансакционных).

Формализация представлена правилами, регламентациями, процедурами и различными эксплицитными документами, которые корпорации создают для регулирования поведения сотрудников. Чем больше инструментов для оптимизации деятельности и чем больше письменных требований, предписаний и внутренних процедур использует организация, тем выше уровень формализации. Высокий уровень формализации характерен для бюрократизированной корпорации.

Противоположностью формализации является акцент на неформальных правилах, обычаях, укоренившихся практиках, культуре организации и нефиксированных, устных соглашениях, которые не закреплены документами или формальными процедурами. Неформальные внутрикорпоративные связи, основанные на взаимном доверии принципалов и агентов (собственника по отношению к менеджменту и менеджмента по отношению к наемным работникам), лояльности к корпорации и технологической креативности, способствуют более эффективной координации действий, снижению трансакционных издержек и рисков информационной асимметрии, повышению инновационной активности, и, как следствие, долгосрочному экономическому развитию корпорации.

Согласно веберовской концепции бюрократии, реальная власть заключается в нормативных актах. Бюрократия идеального типа предполагает четкое разграничение между политикой и управлением, при этом управление состоит из людей, которые нанимаются и продвигаются по службе на основе их профессиональной компетентности в части выполнения специализированных функций. Власть вышестоящих лиц четко определяется нормативными актами. Формализация внутри организации создает рамки и границы, которые определяют способность системы поддерживать свой внутренний порядок. Однако слишком высокая степень формализации может препятствовать развитию инициативы и критического мышления сотрудников, что часто подвергается критике со стороны сотрудников. Можно утверждать, что чем крупнее предприятия, тем они более формализованы. Крупные предприятия, как правило, отличаются высокой степенью формализации, поскольку у них есть десятки письменных правил, определяющих модели поведения и действия сотрудников.

Исследования нидерландского социолога Г. Хофстеде свидетельствуют о том, что в процессе развития организация постепенно превращается в чрезмерно жесткий аппарат, который заботится только о соблюдении требований и не способен гибко реагировать на меняющиеся условия [28]. Отдельные исследования подтверждают отрицательную корреляцию между формализацией бизнеса и эффективностью деятельности [32].

После ряда громких коррупционных скандалов в ПАО «НК «Роснефть» компания усилила контроль за закупочными процедурами, внедрив многоступенчатые системы согласования и проверки контрагентов. Это, с одной стороны, снизило риски нецелевого использования средств, но, с другой, значительно замедлило скорость принятия решений и реализации проектов.

Внедрение системы «Six Sigma» (Шесть сигм) в Сбербанке позволило стандартизировать многие операционные процессы и сократить количество ошибок в обслуживании клиентов. Однако, по данным опросов сотрудников, это также привело к увеличению бумажной работы и формализации

отчетности, что отвлекает сотрудников от основной деятельности.

При попытке модернизации производства и внедрения иностранных технологий, «АвтоВАЗ» столкнулся с проблемой чрезмерной бюрократии и сопротивлением изменениям со стороны персонала. Многочисленные уровни согласования и жесткие правила затрудняли внедрение новых систем и технологий, что затормозило процесс модернизации. Президент АвтоВАЗа Н. Мор заявил, что главной проблемой АвтоВАЗа, сдерживающей его развитие, является излишняя забюрократизированность: «Что еще немного расстраивает, так это сложность процессов и бюрократия, чего на АвтоВАЗе по-прежнему достаточно много. Я был рад прочесть приказ господина Полякова от 1974 года (гендиректора ВАЗа с 1966-го по 1975-й. — Прим. авт.), который призывает упрощать и ускорять процессы на заводе. Мы даже решили напечатать его на плакате и повесить на стене в зале заседаний для того чтобы каждый мог осознать, что бюрократия создает много проблем»<sup>9</sup>.

Данные кейсы иллюстрируют, как формализация, не адаптированная к корпоративной культуре, может препятствовать процессам принятия решений и блокировать трансакции.

#### *Сопротивление изменениям*

Изменения в корпорации вносятся для ускорения организационного прогресса и повышения производительности труда сотрудников, а также адаптации организации к динамично меняющимся условиям окружающей среды.

Изменение можно рассматривать как процесс, который трансформирует систему (в данном случае корпорацию) из одного состояния в другое. Сопротивление изменениям можно интерпретировать как поведение индивида или социальной группы, которое может помешать достижению поставленных целей [23]. Негативная реакция сотрудников на изменения будет иметь огромные последствия для организации, поскольку будет препятствовать успешному осуществлению запланированных целей и задач [26]. Формы сопротивления, осуществляемого сотрудниками, включают: бойкот, снижение интереса, блокирование, антагонизм, забастовки, негативное отношение и т.д. К негативным последствиям сопротивления изменениям в организации относятся: снижение мотивации, адаптивности и удовлетворенности работой сотрудников, уменьшение воспринимаемой эффективности деятельности организации, спад творческой активности, увеличение текучести кадров [25].

Крупные корпорации часто проявляют недостаточную гибкость и сопротивляются новым решениям из-за устоявшихся структур и процессов. Барьеры в деловых коммуникациях все больше усложняют деятельность организации, поскольку различия в подходах к работе и недостаточное определение ролей часто приводят к недопониманию и неэффективности. Более того, крупные компании не всегда считают целесообразным запускать новые инициативы, если кажется, что они не окажут существенного влияния на их бизнес, даже несмотря на то, что обмен знаниями между организацией и третьими сторонами позволяет им получать информацию из различных источников, что может повысить заинтересованность корпораций в политике, ориентированной на инновации [22].

Барьеры, связанные с сопротивлениями изменениям, включают в себя: неспособность компании четко смотреть вперед и прогнозировать будущее; отрицание или отказ принять любую информацию, которая не является ожидаемой или желаемой; сохранение тенденции придерживаться текущих идей и взглядов, несмотря на общее изменение ситуации; наличие допущений, которые не обсуждаются из-за их имплицитного характера и, следовательно, искажают реальность; ограничение информационных обменов между членами коллектива, что создает асимметричность информации [30].

Как справедливо отметила российский ученый Брижак О.В., «формирование и использование

<sup>9</sup> Президент АвтоВАЗа раскрыл главную проблему компании Ссылка: <https://news.drom.ru/85183.html> (дата обращения: 04.01.2026)

креативного потенциала российских корпораций и российской экономики в целом является одним из важнейших конкурентных преимуществ развития в условиях перехода к новому технологическому укладу. Практика опережающего инвестирования развития креативного потенциала в отечественной экономике формирует невостребованность данного потенциала и соответствующие ловушки развития, что приводит к оттоку интеллектуального капитала из страны» [3, с. 88]. Наблюдаются процессы конформирования корпоративного капитала в условиях финансовых, технологических и институциональных преобразований [4].

Еще одной проблемой выступает закрытость субъектов бизнеса в связи с медленным внедрением отчетности по устойчивому развитию, которая дает информацию для стейкхолдеров о результативности экономической, социальной и экологической деятельности компаний [11].

В качестве примеров кейсов, характерных для российских реалий хозяйствования, можно привести следующие.

Цифровая трансформация в банковском секторе, направленная на тотальную диджитализацию услуг, переход на новые сервисы и облачные решения, внедрение унифицированных процессов фронт/бэк-офиса, может столкнуться с различными формами сопротивления в корпорации:

- организационные сопротивления (инертность, непонимание сотрудников и клиентов, страх потери рабочих мест, сложности иерархического и бюрократического устройства корпорации, опасения локальных филиалов в отношении потери автономии, изменения KPI и условий оплаты);
- культурные сопротивления (привычка к устоям, недоверие к новым технологиям);
- технические барьеры (устаревшие системы, интеграция legacy-систем, слабая архитектура данных);
- финансовые барьеры (неопределенность окупаемости, крупные инвестиции в проект).

Цифровизация добычи ресурсов и управления активами в нефтедобывающей отрасли, направленная на внедрение цифровых двойников, мониторинг добычи, оптимизацию ремонтных и технических процессов, может столкнуться со следующими формами сопротивлений:

- организационные сопротивления (инерция процессов, политизация решений, сопротивление изменениям на уровне оперативного персонала);
- культурные сопротивления (страх потери контроля, недоверие к новым системам мониторинга и автономным процессам);
- кадровые проблемы (нехватка специалистов по данным, аналитике, кибербезопасности, инженеров по эксплуатации цифровых систем);
- технические барьеры (устаревшее оборудование, низкое качество данных, разрозненные ИТ/ОТ/ЕТ систем, слабая достоверность данных с зон добычи, задержки в бизнес-аналитике, ограниченная пропускная способность связи в удаленных районах).

Внедрение единой цепи поставок и цифровых инструментов в ритейле, целью которого является унификация закупок, логистики и учета по сети магазинов, может быть связано со следующими формами сопротивлений:

- организационные сопротивления (фрагментация отделов, политизация решений, медленная адаптация к новым процессам);
- культурные сопротивления (страх потери автономии, недоверие к новым системам планирования и учету запасов);
- кадровые проблемы (дефицит специалистов по данным, аналитике спроса, логистике и автоматизации, снижение скорости выполнения операций, сложность освоения новых инструментов сотрудниками);
- финансовые ограничения (длительные сроки внедрения, высокие капитальные затраты, риски, связанные с окупаемостью);
- внешний контроль (зависимость от поставщиков, транзакционные издержки, связанные с внедрением, различия в процессе поставок).

Таким образом, неэффективные механизмы корпоративного управления и сопротивление изменениям, направленным на инновационное развитие, представляют собой серьезные институциональные барьеры экономического процветания крупных российских компаний. Концентрация собственности в руках небольшого числа акционеров, недостаточная прозрачность деятельности, слабое влияние миноритарных акционеров и отсутствие эффективной системы контроля деятельности менеджмента приводят к злоупотреблениям и неэффективному распределению ресурсов. В результате российские корпорации часто сталкиваются с проблемами высоких транзакционных издержек и не могут в полной мере реализовать свой потенциал.

### **Заключение**

Эффективная институциональная среда оказывает определяющее влияние на развитие корпораций, формируя правила игры, в рамках которых они функционируют и конкурируют. Прозрачные и инклюзивные законы, защищающие права собственности и обеспечивающие исполнение контрактов, создают благоприятный инвестиционный климат, снижая транзакционные издержки для бизнеса и стимулируя долгосрочное экономическое развитие корпораций. Развитая система внутрикорпоративного управления, включающая независимые советы директоров, эффективный аудит и защиту прав миноритарных акционеров, способствует повышению доверия инвесторов и расширению доступа к капиталу. Борьба с коррупцией и бюрократией, а также упрощение административных процедур снижают издержки ведения бизнеса и высвобождают ресурсы для инноваций. Институты, поддерживающие конкуренцию и ограничивающие монопольную власть, подталкивают корпорации к постоянному поиску новых и более эффективных способов производства, повышению качества продукции и оптимизации издержек. Эффективная система образования и профессиональной подготовки обеспечивает корпорации высококвалифицированными кадрами с необходимыми знаниями и навыками в конкретных областях, таких как инженерия, программирование, маркетинг и финансы. Наконец, социальные нормы и культурные ценности, детерминирующие развитие технологической креативности предпринимательства, создают контекст, в котором корпорации способствуют техническому прогрессу. «Технический прогресс, – по словам Нобелевского лауреата по экономике 2025 г. Дж. Мокира, – являлся одной из самых могущественных сил в истории, обеспечив общество тем, что экономисты называют «бесплатным завтраком», то есть ростом выработки, несоизмеримым с издержками и усилиями, потребовавшимися для его осуществления» [13, с. 18].

Проведенное исследование позволило выявить ряд внешних и внутренних институциональных барьеров, оказывающих существенное негативное влияние на траекторию развития российских корпораций. Преодоление обозначенных институциональных барьеров является необходимым условием для обеспечения устойчивого роста ВВП страны, повышения конкурентоспособности российских корпораций на глобальном рынке и успешной интеграции России в мировую экономику.

Дальнейшие исследования будут направлены на разработку конкретных механизмов нивелирования институциональных барьеров развития корпораций с учетом специфики российской экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бекетов Н.В. (2008). Институциональный подход к теории современной корпорации // Экономический анализ: теория и практика № 21. С. 13–16.
2. Белл Д. (2005). Субординация корпорации: противоречие между экономизацией и социологизацией // Социология власти. №2. С. 143–178.
3. Брижак О. В. (2021). Институциональные ловушки развития креативного потенциала корпорации // Экономическая наука современной России. № 3(94). С. 87–96. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-87-96](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-87-96). EDN WAZVKJ.
4. Брижак О. В. (2018). Конформирование корпоративного капитала в условиях системных социально-экономических преобразований. Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 254 с. EDN YYYPAT.
5. Брижак О. В. (2016). Современные проблемы российских корпораций: необходимость системного подхода // Экономическая наука современной России. № 1(72). С. 19–28. EDN TQGZCM
6. Гукешева М. А. (2024). Особенности развития корпорации в современных условиях отечественной экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). №4(31). С. 107–114. <https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.88.4.010>
7. Гэлбрейт Дж. К. (2004). Новое индустриальное общество. М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига»; СПб.: Terra Fantastica, 602 с.
8. Кирилов Д. А. (2021). Совет директоров как внутренняя корпорация в хозяйственных обществах // Вопросы науки и образования. № 16(141). С. 33–43.
9. Кравченко В.С., Давудов Д.А. (2024). Трансграничное банкротство корпораций: правовое регулирование // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. № 6-1 (93). С.60–64. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-6-1-60-64>
10. Кравченко М.И., Чернобаева С.В. (2024). Институциональный механизм государственного регулирования развития корпораций // Экономические науки. №7 (236). С. 442–432. <https://doi.org/10.14451/1.236.422>
11. Ляндау Ю.В., Захарова Т.И., Мрочковский Н.С., Садыкова, К.В., Ахмад, И.Х. (2021). Капитализация транснациональных корпорации: тенденции и особенности // Инновации и инвестиции. № 3. С. 68–71.
12. Маглинова Т.Г., Манакова М.В., Дрогин Е.В. (2025). Российские транснациональные корпорации: вызовы и перспективы в условиях современной геополитической ситуации // Естественно-гуманитарные исследования. №1 (57). С. 289–291.
13. Мокир Дж. (2014). Рычаг богатства. Технологическая креативность и экономический прогресс / Пер. с англ. Н. Эдельмана; под науч. ред. Т. Дробышевской, А. Смирнова. М.: Изд-во Института Гайдара, 2014. 504 с.
14. Полтерович В. М. (1999). Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. № 2. С. 1–37.
15. Сахарова Ю.В., Грибченко И.С. (2022). Понятие и признаки корпораций в российском законодательстве // Экономика. Социология. Право. №2 (26). С. 79–86.
16. Стрижак А. Ю. (2017). Институциональные ловушки как препятствие на пути модернизации стран с развивающимися рынками // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. № 4. С. 186–193. EDN XOODFR.
17. Стрижак А. Ю. (2017). Факторы формирования институциональных ловушек в странах с развивающимися рынками // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. № 3(35). С. 16–25. DOI 10.15350/2306-2800.2017.3.16. EDN ZQJFKJ.
18. Стрижак А. Ю. (2015). Классификационная модель институциональных ловушек в современных условиях хозяйствования // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2015. №3(27). С. 47–59. EDN ULXUTB.

19. Тиболт И. В. (2014). К вопросу о корпорации // *Инженерный вестник Дона*. Т. 28. № 1. С. 54.
20. Фидарова К. К., Павлова Г. Ш., Тошпулотов А.А. (2022). Экономическая природа и сущность государственных корпораций как института рыночных отношений // *Теоретическая экономика*. №5 (89). С. 54–60.
21. Хромов Е. А. (2020). Экономико-институциональные особенности государственных корпораций: к постановке вопроса // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. Т. 9. № 2 (31). С. 362–365.
22. Banka M., Chmiel N., Kostrzewski M., Marczevska M., Kowalski A. M., Sedkiewicz K., Salwin M. (2024). Understanding corporate concerns. Barriers and challenges in corporate–start-up collaboration // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, No. 10, pp. 100388.
23. Chawla A., Kelloway E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change // *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, pp. 485–498.
24. Chiu Iris H-Y. (2018). An institutional theory of corporate regulation // *Current Legal Problems*, Vol. 71, No. 1, pp. 279–334. [https://doi.org/ 10.1093/clp/cuy006](https://doi.org/10.1093/clp/cuy006)
25. Damawan A., Azizah S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge // *Conference: Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*. January 2020. [https://doi.org/ 10.2991/assehr.k.200120.010](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010)
26. Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A. J. (2012). Managing employee with drawal during organizational change: The role of threat appraisal // *Journal of Management*, No. 38(3), pp. 890–914. [https://doi.org/ 10.1177/0149206309352881](https://doi.org/10.1177/0149206309352881)
27. Hirschman A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
28. Hofstede G. Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. McGraw Hill Professional, 576 p.
29. Jensen M. C., Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*, No. 3, pp. 305–60.
30. Pardo-del-Val M., Martinez-Fuentes C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study // *Management Decision*, No. 41, pp. 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
31. Ray P.K., Klarin A., Ray S. (2023). The impact of institutional formation on firms' strategic choices in knowledge development, absorptive capacity and vertical integration // *Studies in Comparative International Development*, No. 58, pp. 616–644. <https://doi.org/10.1007/s12116-022-09378-5>
32. Skorková Z. (2020). The effect of formalization in the enterprise // *SHS Web of Conferences*, No. 83, pp. 01062. [https://doi.org/ 10.1051/shsconf/20208301062](https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301062)
33. Stigler G. J. (1988). *Chicago Studies in Political Economy* / University of Chicago Press Economics Books, University of Chicago Press, No. 9780226774381, November.
34. Van Zanten J.A., Van Tulder R. (2020). Beyond Covid-19: Applying «SDG logics» for resilient transformations // *Journal of International Business Policy*, No. 3(4), pp. 451–464. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00076-4>

# Institutional barriers to the development of Russian corporations

**Strizhak Anna Yur'evna**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russian Federation

E-mail: strizhak.a86@mail.ru

---

## KEYWORDS

institutional barriers, corporations, principal-agent, formalization, bureaucracy, resistance to change, shareholders

## ABSTRACT

In modern economic conditions, the development of Russian corporations is impeded by a complex array of institutional barriers that require in-depth analysis. Overcoming these constraints, rooted in institutional imperfections, is paramount to ensuring a sustainable growth trajectory and enhancing the competitiveness of domestic businesses. The objective of this article is to provide a theoretical analysis of the institutional barriers to the development of Russian corporations. To achieve this objective, a series of tasks must be addressed, including: an analysis of theoretical and methodological approaches to the study of corporations and corporate development issues; an examination of the influence of various institutional factors on corporate activities; and the identification of specific characteristics of the Russian institutional environment through case studies of individual corporations. The methodological foundation of this article comprises the evolutionary approach, institutional analysis, content analysis, and statistical methods. From the perspective of neoclassical and neo-institutional economic theory, the primary approaches to corporate research are examined. The article also presents theoretical perspectives on the definition of the category "corporation". The author identifies the most significant external and internal institutional barriers to the development of Russian corporations. External institutional barriers include: inadequate protection of property rights, corruption, imperfections in the financial market, and the sanctions-based economic policies of several foreign countries. Internal institutional barriers encompass: the principal-agent problem in corporate relations, increased formalization and bureaucratic pressure, and resistance to change. The conclusion is drawn that the formation of an effective institutional environment is necessary, characterized by transparent and inclusive laws, a developed system of internal corporate governance, norms aimed at combating corruption and bureaucracy, the maintenance of competition and limitation of monopolistic power, a high-quality system of education and professional training, as well as social norms and cultural values that determine the technological creativity of entrepreneurship.

---

# Обеспечение системной целостности государственной политики неоиндустриализации: методология исследования

**Брижак Ольга Валентиновна** 

Доктор экономических наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: OIVBrizhak@fa.ru

**Толстобок Олeг Николаевич** 

Кандидат экономических наук, доцент

Московский технический университет связи и информатики, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: tolstobokov@yandex.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

государственная политика  
неоиндустриализации,  
методология, системный  
подход, модернизация,  
инновации, знания,  
технологии

## АННОТАЦИЯ

В условиях глобальной технологической трансформации и геоэкономической нестабильности неоиндустриализация выступает ключевым инструментом обеспечения промышленной конкурентоспособности и экономической безопасности. В 90-х годах усилились деиндустриальные тренды, что привело к ослаблению обрабатывающей промышленности и росту зависимости от сырьевого экспорта. Страна вступила в эпоху постиндустриальных преобразований, не обладая достаточным промышленным ядром. Неоиндустриализация является ответом на данную тенденцию, предполагающий воссоздание промышленности на новой технологической базе, а не просто возврат к прошлому. Внешние шоки и санкции обострили проблему технологической зависимости. Сокращение доступа к зарубежным технологиям и инвестициям привело к необходимости форсированного импортозамещения и поиска внутренних источников развития. В статье раскрывается методология исследования государственной политики неоиндустриализации, связанной с разработкой комплекса мер и стратегий, направленных на модернизацию экономики через внедрение передовых технологий, развитие высокотехнологичных отраслей и повышение производительности труда. Политика неоиндустриализации ориентирована на переход от сырьевой и традиционной промышленной модели к инновационной, основанной на знаниях и новых технологиях. Для исследования указанного процесса авторами выбрана системная методология, которая позволяет формализовать процессы модернизации, интегрируя технологические, институциональные и социально-экономические компоненты. Новизной предпринятого авторами исследования является обоснование выбора системного подхода для исследования системной разработки государственной политики неоиндустриализации, а также адаптация тетрадной версии современной редакции системного подхода, особо авторами выделен проектный компонент системного подхода в формировании и реализации государственной политики неоиндустриализации. Целью исследования является разработка концептуальных аспектов системной методологии неоиндустриализации, определение ключевых компонентов, методов проектирования и механизмов реализации политики. Задачи исследования включают описание принципов методологии исследования процесса неоиндустриализации; выделение структурных компонентов; предложение поэтапной методики проектирования политики неоиндустриализации; оценку инструментов управления процессом неоиндустриализации; формирование практических рекомендаций.

JEL codes: B49, E23, E61, O14, O22

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-55-70>

Для цитирования: Брижак, О.В. Обеспечение системной целостности государственной политики неоиндустриализации: методология исследования/ О.В. Брижак, О.Н. Толстобоков. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.55-70. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Стратегический курс на возрождение промышленного производства с опорой на современные технологии, повышение добавленной стоимости и создание рабочих мест является курсом государственной политики неоиндустриализации. Целью указанной политики является повышение конкурентоспособности российской экономики на международном уровне, обеспечение устойчивого экономического роста и технологического лидерства страны. Поиск методологии исследования государственной политики неоиндустриализации связан со спецификой развития экономической системы России. Фрагментарность российской экономики проявляется в значительных разрывах между уровнями развития регионов, отраслей и предприятий в рамках тех же сфер деятельности. Сопутствующей чертой является высокая дифференциация благосостояния различных социальных групп, а также слабо выраженный отклик на управляющие сигналы, исходящие сверху вниз (макроэкономический уровень) и снизу вверх (микроэкономический уровень). Все эти феномены позволяют заключить, что для исследования государственной политики неоиндустриализации следует задействовать ресурсы системного подхода.

Целью исследования является разработка концептуальных аспектов системной методологии государственной политики неоиндустриализации, определение ключевых компонентов, методов проектирования и механизмов реализации данной политики.

## Материалы и методы

Исследованию процессов неоиндустриализации в российской экономике посвящены работы Д. Бодрунова [1], А. Бузгалина [2,4,5], О. Брижак [3,6,7], С. Глазьева [6,12], В. Гордеева [9,10], С. Губанова [11], О. Иншакова [13], В. Рязанова [20,21], Ю. Туманяна [24], Д. Фролова [25] и других. Развитие системной экономики как отдельного направления в экономической теории тесно связано с применением системной парадигмы А. Богданова [15], Я. Корнаи [16, 28], Г. Клейнера [14], О. Мамедова [17], К. Маркса [18], которая позволяет глубже понять экономику через призму внутреннего взаимодействия её ключевых подсистем.

В статье использованы методы системной, эволюционной, институциональной теории, а также методы диалектики и сравнительного анализа. Важным здесь является обновленный вариант системного подхода, предложенный Г. Б. Клейнером [15], который акцентирует внимание на структурной типологии исследуемого системного объекта, выделяя его подсистемы и взаимосвязи между ними. Это дает возможность более детально анализировать внутреннее устройство экономических процессов в целом и процессов неоиндустриализации в частности.

## Полученные результаты исследования

Государственная политика неоиндустриализации рассматривается нами как сложная адаптивная система, состоящая из взаимосвязанных подсистем: технологической, инфраструктурной, институциональной, кадровой, финансовой и экологической. Взаимодействие подсистем определяет эволюцию промышленного комплекса. Методология опирается на интеграцию экономических, инженерных и социальных наук и применима на уровнях предприятия, кластера, региона и национальной экономики [4].

Анализ политики неоиндустриализации требует интеграции нескольких теоретических подходов, так как это процесс, лежащий на пересечении технологических сдвигов, институциональных изменений и социально-экономической динамики. Так, институциональная теория является одной из ключевых для практической реализации политики неоиндустриализации. Она позволяет проектировать новые «правила игры» - формальные и неформальные институты,

которые стимулируют, либо блокируют технологическое обновление [25]. Важным понятием здесь для нашего анализа является «институциональное проектирование», то есть создание таких норм и законов, которые делают выгодными долгосрочные инвестиции в высокотехнологичные производства. Также институциональная теория помогает диагностировать институциональные дисфункции, препятствующие смене технологического уклада [8,22].

Анализ теории социально-экономических трансформаций позволяет рассматривать неоиндустриализацию не как локальное изменение, а как смену технологических укладов и общественных формаций. Ее возможности заключаются в анализе переходных периодов, когда старые институты отмирают, а новые формируются. В контексте политики она объясняет, почему неоиндустриализация требует отказа от либерально-рыночных догм и перехода к мобилизационной и активно-регулируемой модели развития, а также помогает прогнозировать долгосрочные социальные последствия автоматизации и роботизации производства [4, 9]

Теория конформирования в контексте неоиндустриализации позволяет исследовать, как субъекты экономики (предприятия, регионы) встраиваются (приспосабливаются) в новые технологические реалии. Возможности теории лежат в плоскости анализа адаптации к изменениям и поиска путей приведения старых организационных структур в соответствие с задачами неоиндустриализации. Указанная теория объясняет, почему одинаковые политические решения дают разные результаты в разных регионах системы экономики из-за разной способности к конформированию [3].

Теория экономических интересов отвечает на главный вопрос – «кому это выгодно?». Она исследует противоречия и согласование интересов основных субъектов экономики в ходе перехода к новому технологическому укладу. Возможности теории заключаются в разработке механизмов доходного стимулирования для технологического развития. Согласование экономических интересов рассматривается как ключевой фактор, побуждающий участников производственного процесса генерировать инновации [24].

В контексте неоиндустриализации теория персонификации применима с точки зрения фокусирования на роли человеческого фактора и переходе от «экономического человека» к человеку творческому. Ее возможности связаны с анализом потребностей личности в новой экономике, основанной на знаниях. Теория объясняет, почему развитие личности и её креативного потенциала становится не просто социальной задачей, а императивом выживания производства и успех индустриальных проектов. В марксистской теории персонификация неразрывно связана с противоположным процессом – овеществлением. К. Маркс в «Капитале» раскрыл фундаментальное противоречие капиталистического общества: отношения между людьми принимают видимость отношений между вещами (товаров, денег, капитала), а вещи, напротив, наделяются свойствами субъектов [18,5]. Это двойственный процесс:

– Овеществление – обезличивание, деперсонификация человека, когда социальные отношения застывают в предметных формах;

– Персонификация – обратная сторона того же процесса: экономические категории (капитал, товар, деньги) выступают в социальной драме как действующие лица, а люди вынуждены играть предписанные им роли. С точки зрения К. Маркса персонификация – это механизм, через который социальные отношения «входят» в человека, формируя его как субъекта определенной исторической эпохи [18].

В современных марксистских дискуссиях концепция персонификации получает развитие применительно к неоиндустриальному обществу и что по мере развития производительных сил именно всеобщее знание становится главной производительной силой. Творчество в этом контексте – создает прибавочную стоимость и требует персонификации высшего порядка – не просто выполнения функций, а развития уникальной личности как производительной силы [19,21].

Неоиндустриализация требует перехода от человека-функции к человеку-творцу [5].

Марксистская теория персонификации позволяет осмыслить этот переход не как моральный императив, а как объективное требование развития производительных сил (табл 1).

**Таблица 1** – Принципиальный сдвиг в понимании человека в неоиндустриальную эпоху

Индустриальная эпоха	Неоиндустриальная эпоха
Человек – придаток машины	Человек – источник инноваций
Персонификация капитала	Персонификация знаний (класс креаторов)
Рабочий как «живой труд»	Работник как «общественный интеллект»
Отчуждение от продукта	Присвоение через творчество
Экономический человек (homo economicus)	Человек творческий (homo creator)

Источник: составлено авторами по материалам исследования [5]

Таким образом, марксистская теория персонификации дает не просто гуманистическое обоснование развития человека, а строгий анализ объективных требований нового технологического уклада. Неоиндустриализация невозможна без превращения работника из «человека-функции» в «человека-творца», но это превращение блокируется старыми формами отчуждения и овеществления [5,21]. Задача политики неоиндустриализации – создать институциональные условия, в которых:

- творческая личность становится главной производительной силой;
- отчуждение преодолевается через присвоение результатов интеллектуальной деятельности;
- общественный интеллект развивается через кооперацию и самоуправление.

Это превращает политику неоиндустриализации из экономической в комплексно социально-культурную трансформацию, где изменение человека и изменение производства выступают двумя сторонами единого процесса [2].

В условиях неоиндустриализации, характеризующейся глобализацией и высокой неопределенностью, теория стратегического управления обеспечивает методологию постановки долгосрочных целей. Она позволяет формировать взаимосвязь национальных, региональных и корпоративных стратегий. Ее возможности – в разработке системного подхода к управлению конкурентоспособностью и выстраивании архитектуры промышленности, где ключевую роль играют интеграционные объединения и точки инновационного роста [23]. Системный подход позволяет увидеть объект исследования как целостную, сложноорганизованную, динамичную систему (табл. 2).

**Таблица 2** – Концептуальная система взаимодействий теорий экономической науки применительно к исследованию политики неоиндустриализации

Теория	Основное содержание в контексте исследования процесса неоиндустриализации	Роль в исследовании политики неоиндустриализации
Теория социально-экономических трансформаций	Изучение смены технологических укладов и общественных формаций, переходных периодов	Обосновывает неизбежность смены модели развития, прогнозирует долгосрочные социальные последствия смены технологий
Институциональная теория	Анализ «правил игры»: формальных норм и неформальных ограничений, институциональное проектирование	Позволяет проектировать правовую среду, стимулирующую инновации, и выявлять институциональные барьеры (дисфункции)

Теория	Основное содержание в контексте исследования процесса неоиндустриализации	Роль в исследовании политики неоиндустриализации
Теория персонификации	Акцент на роли человека, его потребностях и творческом потенциале; переход от «homo economicus» к человеку креативному	Исследует роль лидеров и человеческого капитала как главного ресурса новой индустриализации (знание интенсивное производство)
Теория экономических интересов	Анализ движущих сил: согласование и противоречия интересов государства, бизнеса и общества	Помогает создавать механизмы финансового стимулирования, при которых внедрение инноваций становится выгодным для всех участников
Теория стратегического управления	Формирование долгосрочных целей, системный подход к управлению, обеспечение конкурентоспособности	Обеспечивает разработку взаимоувязанных стратегий (национальных, региональных) для достижения целей неоиндустриализации
Теория социально-экономической политики	Разработка комплекса мер государственного регулирования для достижения общественного блага	Синтезирует экономические и социальные аспекты, оценивая эффективность политики по росту качества жизни, а не только производства
Теория конформирования	Изучение процессов адаптации и приведения в соответствие старых структур к новым требованиям	Анализирует способность предприятий и регионов адаптироваться к технологическим вызовам и преодолевать сопротивление изменениям
Теория системной экономики	Помогает синтезировать знания и отвечает на вопрос: как институты, интересы, человеческий капитал, стратегии и внешние условия взаимодействуют, порождая феномен неоиндустриализации и как обеспечить условия для возникновения положительных системных эффектов и как избежать дисфункций и институциональных ловушек	Определяет границы системы, определяет внешнюю и внутреннюю среду, выделяет подсистемы, выделяет объектный слой (что есть предприятия, институты, кадры), выявляет системные проблемы

Источник: составлено авторами по материалам исследования [3,6]

Политика неоиндустриализации направлена на сложный объект – промышленный комплекс со своей внутренней структурой. Без системного подхода политика неоиндустриализации может быть сведена к замене станков (объектный слой), что не даст эффекта перестройки процессов и изменения среды [16].

Анализ современного научного дискурса позволяет констатировать, что системный подход прочно вошёл в практику экономических исследований. В его рамках сформировались разнообразные модификации и вариации, адаптированные к изучению различных хозяйственных субъектов, объектов, процессов и организационных механизмов. Такое развитие обусловлено

возрастанием сложности общественно-экономической сферы, что ведёт к дифференциации и расширению системного инструментария [7,10].

Разработка методологии системного подхода к анализу данного процесса базируется на следующих принципах:

- целостность, то есть согласование экономических, социальных и экологических целей;
- адаптивность, то есть циклическая корректировка мер в ответ на технологические и внешнеполитические изменения;
- устойчивость - минимизация экологических рисков и переход к циркулярной экономике;
- ориентация на результат - введение КРІ для мониторинга эффективности [2].

Структурными компонентами методологии исследования политики неоиндустриализации являются:

- технологическая подсистема, которая включает цифровизацию производства (Industrial Internet of Things, киберфизические системы, цифровые двойники), автоматизацию, аддитивные технологии и новые материалы, ключевой задачей которой является локализация критических компонентов и развитие НИОКР [1];

- инфраструктурная подсистема, включающая транспорт, энергетику, связь и логистику, обеспечивающих связность и доступность рынков; модернизацию энергетической инфраструктуры с учетом устойчивой генерации;

- институциональная подсистема. Государственная политика, нормативная база, механизмы публично-частного партнерства и институты поддержки инноваций формируют стимулы и гарантии для инвесторов [25];

- подсистема человеческого капитала, то есть системы образования и переподготовки, программы академической и прикладной науки, механизмы удержания специалистов;

- финансовая подсистема - источники финансирования (государственные фонды, банки, венчурный капитал), налогово-инвестиционные стимулы и финансовые инструменты для долгосрочных проектов;

- экологическая подсистема, которая включает меры по ресурсосбережению, управлению отходами и снижению выбросов в контексте циркулярной экономики [6,14].

Методологическая последовательность исследования государственной политики неоиндустриализации включает комплексную оценку текущего состояния промышленности: технологический профиль, конкурентные преимущества, узкие места и системные риски. Активно применяемые методы, такие как SWOT-анализ, метод анализа цепочек создания стоимости, компетентностный подход. Следующим шагом методологии политики неоиндустриализации является формирование стратегического видения, то есть определение приоритетных секторов, целевых показателей и горизонтов планирования на кратко-, средне- и долгосрочный период. Далее используется сценарное моделирование, базирующееся на разработке альтернативных сценариев развития с учетом технологических трендов, глобальных шоков и политико-экономических ограничений; применение моделей системной динамики и моделирования. Следующим шагом методологии исследования политики неоиндустриализации является проектирование инструментов политики, то есть разработка комплекса мер, таких как инвестиционные программы, налоговые льготы, субсидии на НИОКР, стимулирование спроса на высокотехнологичную продукцию, меры по развитию кластеров. Далее могут быть использованы этапы реализации и координации - межведомственное управление, создание операционных центров и платформ для координации, пилотные проекты с последующим масштабированием. И, наконец, мониторинг и оценка производительности, доли высокотехнологичной продукции, экспорта, занятости, экологических индикаторов и процедур регулярной оценки результатов [8,9,16].

Особое признание в последние годы обрела модульная версия системного подхода - «тетрада», разработанная Г.Б. Клейнером [3,14]. Суть методологии Г.Б. Клейнера состоит в представлении

экономического пространства в виде четырех базовых типов подсистем, которые в совокупности образуют «паркет», то есть целостное покрытие системы экономики (табл. 3).

**Таблица 3** – Элементарная структура методологии модульной версии системного подхода в редакции Г.Б. Клейнера

Элементы системного подхода	Содержание
Объектные системы	Ограничены в пространстве, но длительны во времени (например, заводы, корпорации, средства производства)
Средовые системы	Не имеют жестких пространственных и временных границ (институты, менталитет, культура, инфраструктура рынков)
Процессные системы	Имеют временные границы, но размыты в пространстве (технологические цепочки, бизнес-процессы, потоки ресурсов)
Проектные системы	Ограничены и в пространстве, и во времени (стройки, НИОКР, запуск стартапов)

Источник: составлено авторами по [3,15,16]

Для устойчивого развития системы необходимо гармоничное взаимодействие всех четырех типов. Применим методологию Г.Б. Клейнера к политике неоиндустриализации в парадигме модульной («паркетной») версии системного анализа. Данная модель ценна благодаря следующим качествам:

- универсальности применения для анализа сложных социально-экономических систем, охватывающих разные направления исследований;
- способности лаконично и вместе с тем адекватно отображать многокомпонентные системы за счёт фокусировки на основных типах внутренних подсистем, что обеспечивает исчерпывающий анализ выбранного объекта;
- существенной роли четырёх ключевых внутренних подсистем -объектной, средовой, процессной и проектной - для решения широкого спектра социально-экономических задач [3].

Для целей нашего исследования данная модель требует адаптации, так как рассматривается специфический объект - государственная политика, ориентированная на реализацию стратегии неоиндустриализации [7]. Этот объект отличается внутренним противоречием:

- с одной стороны, он в идеализированном виде отражает ключевые свойства объективной экономической реальности;
- с другой - он направлен на активное преобразование этой реальности, включает в себя конкретные цели и способы их достижения [6].

Таким образом, использование «тетрады» позволяет комплексно учесть как описательную, так и целеполагающую природу исследуемой политики, обеспечивая гармоничное сочетание анализа текущих условий и перспективных управленческих воздействий.

Данные аспекты целесообразно учитывать при применении модульной версии системного подхода в анализе заявленной проблемы. На практике это предполагает интеграцию возможностей теории экономических циклов, что открывает путь к определению цикличности государственной политики неоиндустриализации [15]. В рамках такого цикла выделяются три последовательных фазовых состояния:

- (а) Исходные характеристики состояния промышленного комплекса - представленные через взаимосвязанные статистические показатели и экспертные оценки, формирующие базу для анализа;
- (б) Перспективные цели неоиндустриализации - устанавливаемые на определённый временной отрезок в процессе разработки государственной политики, опирающейся на системный анализ исходных данных и текущего состояния комплекса;
- (в) Результативные характеристики промышленного комплекса - отражающие результаты реализации политики за указанный период, в том числе статистика и экспертные оценки,

компенсирующие дефицит информации [10,11].

Завершение одного цикла, то есть прохождение всех трёх фаз, знаменует начало следующего, образуя тем самым взаимосвязанный ряд сменяющихся циклов. В совокупности это формирует непрерывный циклический процесс развития и адаптации государственной политики неоиндустриализации, обеспечивающий её системное обновление и корректировку с учётом динамики промышленного комплекса [1,16].

Учитывая цикличность исследуемой политики, для её анализа через модульный системный подход целесообразно сформировать несколько системных моделей (тетрад). Каждая тетрада отражает одну из ключевых фаз: исходные характеристики промышленного комплекса, перспективные государственные цели неоиндустриализации и результаты реализации политики [12]. В состав каждой тетрады входят четыре подсистемы:

- объектная подсистема - это ресурсы промышленного комплекса (материальные и нематериальные активы, финансово-инвестиционные ресурсы, компетенции), оцененные в стоимостном выражении для унификации разнотипных элементов;

- средовая подсистема - правовые нормы, традиции, стандарты и инфраструктура, формирующие институциональную оболочку и платформу, обеспечивающие функционирование объекта. Несовпадение между объектной и средовой подсистемами препятствует технологическому обновлению и блокирует процессную подсистему;

- процессная подсистема - совокупность взаимосвязанных технологических, сервисных, исследовательских и иных процессов, протекающих между предприятиями промышленного комплекса. Её координация требует межпредпринимательского взаимодействия и государственного регулирования; любые сбои здесь отражают проблемы всего комплекса;

- проектная подсистема - этап оценки созданного продукта экспертами и рынком с последующим продвижением к потребителям [8,9] (табл.2).

С точки зрения методологии Г.Б. Клейнера, современная политика неоиндустриализации часто страдает дисбалансом модулей (элементов). Крен в «Объекты» (строительство заводов) без создания «Среды» приводит к тому, что новые заводы работают по старым правилам и не вписываются в рынок. Крен в «Проекты» (национальные программы) без изменения «Процессов» и обновления «Объектов» приводит к «бумажной» индустриализации (отчеты есть, результата нет). Крен в «Среду» (льготы, особые зоны) без «Проектов» и «Объектов» создает «пустые» территории с хорошими законами, но без производства. А ведь успешная стратегия неоиндустриализации должна обеспечить замкнутый цикл: Среда рождает Проекты (инновации) – Проекты строят новые Объекты (фонды) – Объекты оптимизируют Процессы (технологии) – Процессы требуют улучшения Среды (институтов). Таким образом, такая логическая структура позволяет системно анализировать циклы государственной политики неоиндустриализации, выявляя как внутренние ресурсы и условия, так и процессы и итоговые результаты функционирования промышленного комплекса (табл.4) [12,20,23].

**Таблица 4** – Системный анализ политики неоиндустриализации в парадигме Г.Б. Клейнера

Тип системы (по Клейнеру)	Характеристика в контексте неоиндустриализации	Примеры	Ключевые задачи политики	Ожидаемый результат (индикатор)
Объектные системы	Материально-техническая база новой индустрии – это «становой хребет», который нужно модернизировать. Они существуют долго и локализованы	Высокотехнологичные заводы (станкостроение, микроэлектроника), автоматизированные линии, роботизированные комплексы, цифровые фабрики	Реновация основных фондов, строительство новых предприятий в соответствии с шестым технологическим укладом	Рост доли высокотехнологичной продукции в ВВП, снижение среднего возраста оборудования

Тип системы (по Клейнеру)	Характеристика в контексте неоиндустриализации	Примеры	Ключевые задачи политики	Ожидаемый результат (индикатор)
Средовые системы	Институциональная и инфраструктурная оболочка в которой существуют объекты, без благоприятной среды объекты работать не будут	Нормативно-правовая база (льготы, таможенное регулирование), цифровая инфраструктура (интернет вещей, 5G), образование и подготовка кадров, финансовые рынки (длинные деньги)	Формирование «экосистемы» неоиндустриализации: снижение транзакционных издержек, защита прав инвесторов	Рост индекса экономической свободы, увеличение количества патентов и исследований
Процессные системы	Технологические и экономические цепочки создания стоимости. Неоиндустриализация меняет сами принципы процессов	Цифровизация производственных процессов (Индустрия 4.0), сквозные технологические цепочки (от сырья до готового изделия с высокой добавленной стоимостью) логистика, энергосбережение	Обеспечение непрерывности и эффективности производственных циклов, внедрение кибер-физических систем	Рост производительности труда, снижение энергоёмкости и материалоемкости продукции
Проектные системы	Инструменты точечного обновления и создания нового. Локальные во времени и пространстве усилия по технологическому прорыву	Национальные технологические инициативы, венчурные фонды, создание научно-образовательных центров, конкретные инвестиционные проекты по импортозамещению	Инициирование и отбор прорывных проектов, концентрация ресурсов на критически важных направлениях	Количество успешно реализованных стартапов, доля инновационной продукции в экспорте

Источник: составлено авторами по материалам исследования [3,14,15]

Рассмотрим промышленный комплекс через призму тетрады внутренней среды. Применение указанной модели к объекту государственной политики неоиндустриализации позволяет структурировать управленческие воздействия и увидеть, как разные аспекты внутренней среды требуют разных инструментов политики. Тетрада показывает, что промышленный комплекс – это система, а значит государственная политика неоиндустриализации должна быть системной, затрагивающей все четыре квадранта. Самой инертной частью является объектная среда, так как станки меняются годами, самой гибкой частью – проектная среда - идеи можно генерировать быстро. Ключевая проблема постсоветских промышленных комплексов часто кроется в разрыве между проектной и процессной средами: есть хорошие идеи (проекты), но нет эффективных процессов для их воплощения в жизнь, либо устаревшая объектная среда не позволяет реализовать современные процессы (табл 5) [9,23].

Спецификой неоиндустриализации является то, что она требует опережающего развития проектной среды (постоянный поиск новых рыночных ниш и технологий), она невозможна без кардинального обновления объектной среды (техническое перевооружение). Критически важным становится средовой компонент – цифровые платформы, которые позволяют связывать объекты и процессы в «умное производство». Таким образом, рассмотрение промышленного комплекса через тетраду внутренней среды позволяет государству точнее настраивать свои политические инструменты, понимая, что каждое решение (налоговое, инфраструктурное, образовательное)

находит отклик в одном из четырех измерений и влияет на всю систему в целом [26].

**Таблица 5** – Рассмотрение промышленного комплекса через призму тетрады внутренней среды

Характеристика проектной среды как целевого компонента (П)	Характеристика средовой среды как институционально- инфраструктурного компонента (С)
П1 – совокупность стратегических программ, дорожных карт, бизнес-планов, инноваций внутри отрасли и на предприятии; П2 – рождение проектов по созданию высокотехнологичных производств (например, проект строительства завода по производству компонентов для робототехники); П3 – государственная политика формирования «банка идей», государственно-частное партнерство конкретных инвестиционных проектов; П4 – стимулирование НИОКР, формат исследования для определения приоритетных направлений инвестирования	С1 – промышленные площадки, инженерные сети, доступ к ресурсам, внутрикорпоративный климат, уровень доверия, принятые нормы взаимодействия; С2 – формирование «умной» среды: технопарков, инжиниринговых центров, цифровых платформ для кооперации; С3 – создание промышленных кластеров и особых экономических зон, развитие цифровой инфраструктуры (промышленный интернет вещей); С4 - формирование культуры непрерывного образования и инноваций на предприятиях (через образовательные программы и стандарты)
Характеристика процессной среды как операционного компонента (Р)	Характеристика объектной среды (материально-вещественный компонент) (О)
Р1 - совокупность технологических, логистических и управленческих процессов, связывающих объекты в единое целое (регламенты, цепочки поставок, логистика, методы управления качеством, потоки данных); Р2 - переход к новому техноукладу означает смену процессов - внедрение сквозных процессов планирования ресурсов (ERP-системы); Р3 - содействие цифровизации производственных процессов (субсидии на софт, стандарты «Индустрии 4.0»); Р4 – государственные инвестиции в транспортные коридоры (оптимизация логистики)	О1 – материально-техническая база: основные фонды, сырье, материалы, готовая продукция; О2 – неоиндустриализация требует замены станков с ЧПУ на аддитивные технологии, модернизацию литейных производств; О3 – ускоренная модернизация и обновление основных фондов, льготный лизинг промышленного оборудования; О4 – программы утилизации старой техники и вторичной переработки

Источник: составлено авторами по материалам исследования [6,15,26.]

Внешняя среда промышленного комплекса представляет собой совокупность факторов, находящихся за пределами непосредственного управления предприятий и отраслей, но определяющих условия их функционирования и векторы развития. Для системного анализа этой среды в контексте государственной политики неоиндустриализации целесообразно использовать ту же методологическую тетраду (проектный, средовой, процессный, объектный компоненты), но с акцентом на внешние по отношению к национальной промышленности элементы. Ниже дана характеристика каждого компонента внешней среды, его роль в процессе неоиндустриализации и возможные инструменты государственной политики для взаимодействия с ним [27] (табл. 6).

Таблица 6 - Рассмотрение промышленного комплекса через призму тетрады внешней среды

Характеристика проектной внешней среды через целеполагание и тренды (П)	Характеристика средовой среды (контекст и условия) (С)
<p>П1 – это совокупность глобальных и макрорегиональных стратегических ориентиров, технологических дорожных карт и «образов будущего», которые формируются за пределами национальной экономики, но задают рамки для её развития;</p> <p>П2 – международные программы развития (например, концепции «Индустрия 4.0», «Сделано в Китае 2025», стратегии цифровой трансформации ЕС), глобальные технологические форсайты, цели устойчивого развития ООН, Парижское соглашение по климату, декларации G20 и других международных форумов;</p> <p>П3 – внешние проекты определяют «мейнстрим» технологического развития, необходимо встраиваться в эти тренды, либо формировать собственные альтернативные проекты, конкурентные на мировом уровне;</p> <p>П4 – участие в международных научно-технических программах, гармонизация национальных стратегий с глобальными трендами, технологическая разведка, мониторинг</p>	<p>С1 – это макроэкономические, политические, социальные, правовые и культурные условия, в которых функционирует национальный промышленный комплекс и которые определяют «правила игры» на международной арене;</p> <p>С2 – формирование экономической (мировые цены на сырье, ставки процента на глобальных финансовых рынках), политико-правовой (международные торговые режимы, санкции, политическая стабильность), экологической (изменение климата, ужесточение экологических норм) и социокультурной среды (эко-продукция, демография, образовательные стандарты);</p> <p>С3 – создание возможностей или ограничений. Политика неоиндустриализации должна учитывать эти факторы при выборе приоритетных отраслей и механизмов поддержки;</p> <p>С4 – страхование рисков для экспортеров, торговые соглашения, адаптация внутреннего законодательства к международным нормам</p>
Характеристика процессной среды (потоки и связи) (Р)	Характеристика объектной среды (артефакты и ресурсы) (О)
<p>Р1 – это динамические потоки ресурсов, товаров, капитала, информации и людей, которые пересекают национальные границы и связывают национальную промышленность с мировой экономикой;</p> <p>Р2 – необходимо встраиваться в глобальные цепочки создания стоимости, привлекать инвестиции, заимствовать технологии на выгодных условиях;</p> <p>Р3 – стимулирование экспорта, привлечение иностранных инвестиций, поддержка трансфера технологий;</p> <p>Р4 – обеспечивают интеграцию в мировую экономику; источники инвестиций и технологий, но и каналы уязвимости</p>	<p>О1 – зарубежные предприятия (конкуренты/ партнёры), природные ресурсы, технологии, финансовые институты, рынки сбыта;</p> <p>О2 – модернизация основных фондов часто требует импорта высокотехнологичного оборудования;</p> <p>О3 – конкретные материальные и нематериальные активы, с которыми взаимодействует промышленность;</p> <p>О4 – торговая политика, импортозамещение, поддержка экспансии на внешние рынки, управление госдолгом</p>

Источник: составлено авторами по материалам исследования [6,14,26, 27]

Внешняя среда, в отличие от внутренней, в значительно меньшей степени поддается прямому управлению со стороны национального государства. Поэтому ключевая задача политики - не

столько управление, сколько адаптация и активное позиционирование. Государство должно уметь быстро реагировать на изменения внешней проектной и средовой компоненты, использовать открывающиеся окна возможностей в процессной и объектной сферах [28].

Политика неоиндустриализации эффективна только тогда, когда внешние воздействия (например, глобальный тренд на цифровизацию) находят отклик во внутренней среде (наличие проектов, инфраструктуры, процессов и объектов для цифровой трансформации). Разрывы между внешними требованиями и внутренними возможностями порождают уязвимости. Внешняя объектная и процессная среды ставят дилемму: либо углублять интеграцию в глобальные цепочки (что даёт доступ к технологиям, но создаёт зависимость), либо проводить политику импортозамещения и опоры на собственные силы (что снижает уязвимость, но может замедлить технологическое развитие). Оптимальная стратегия неоиндустриализации, скорее всего, лежит в разумном сочетании: локализация критических технологий при сохранении открытости для трансфера и кооперации в нечувствительных областях. Государственная политика призвана смягчать негативные внешние воздействия (санкции, ценовые шоки) и усиливать позитивные. Это достигается через дипломатию, создание резервов, диверсификацию внешних связей, поддержку экспорта и привлечение инвестиций. Таким образом, рассмотрение внешней среды промышленного комплекса через тетраду позволяет систематизировать многообразие внешних факторов и выработать адекватные меры государственной политики, направленные на успешную неоиндустриализацию в условиях глобальной нестабильности.

### **Заключение**

Подытожим. Сложность рассматриваемой проблемы, как мы отметили выше, требует интеграции системного подхода с познавательным потенциалом современных направлений экономических исследований и междисциплинарных методик. В частности, актуальны следующие теоретические основы:

1. Исследование государственной социально-экономической политики через призму согласования интересов ключевых общественных групп, вовлеченных в распределение результатов её реализации. Такой подход позволяет выявить динамическую природу взаимодействия участников и их влияние на формирование политики [1,3].

2. Антиномия государственной политики, обладающая высокой аналитической ценностью. Государственная политика отражает реальное распределение интересов основных субъектов общественного воспроизводства и значимых социальных коммуникаций, которое объективно обусловлено уровнем развития производительных сил, структурой хозяйственных связей и иными социально-экономическими условиями. Иными словами, политика жёстко детерминирована существующими интересами и объективными обстоятельствами. Вместе с тем, общественные ожидания в отношении государственной политики связаны с требованием трансформаций социально-экономической системы, то есть с изменением баланса интересов её участников, что формирует запрос на реформы и переосмысление целей и методов политики [6,17].

Таким образом, сочетание системного подхода с современными теориями экономических интересов и социально-экономической политики позволяет глубже понять противоречивый характер процесса формирования и реализации государственной политики неоиндустриализации, обеспечивая её более адекватный анализ и прогнозирование [2,13].

Государственная политика неоиндустриализации сталкивается с логическим парадоксом: ей приходится менять те экономические реалии и баланс интересов, которые изначально послужили её основой и были в ней воплощены. Антиномии, возникающие в этом процессе, указывают на необходимость углубленного пересмотра научных представлений о самой политике [11,13].

Первый ключевой аспект заключается в том, что антиномия обязывает выйти за рамки расплывчатого и упрощённого понимания государственной политики неоиндустриализации, часто сводимого лишь к отдельным проектам, решениям или административным действиям. Такое

отождествление, по сути, путает форму и суть: политика - это не просто совокупность управленческих мер, а их сущностное единство и направляющая идея, лежащая в основе стратегий и программ. Диалектический метод учит, что сущность проявляется через формы, но формы не исчерпывают сущность. Без прочной и однородной идейной базы все действия в сфере государственного управления становятся бессистемными, теряя связь с целями и между собой. Основа для такой идейной платформы - научно обоснованное прогнозирование, позволяющее связать прошлое, настоящее и будущее в едином концептуальном поле. Отсутствие такой платформы приводит к разрозненности и низкой эффективности программ и стратегий неоиндустриализации [2, 6, 7,12].

Второй аспект связан с необходимостью глубокой проработки вопроса о пересмотре баланса интересов ключевых общественных групп. В российском контексте это связано с уникальной опорой социально-экономической системы на взаимодействие власти и собственности. Для адекватного анализа таких изменений важно учитывать исторический опыт развития системы и современные вызовы, что будет предметом последующего обсуждения [2,3].

Для повышения аналитической мощности системного подхода востребовано подключение теории стратегического управления, особенно инструментарий формирования сбалансированных показателей и стратегических карт. Ускорение социо-экономических изменений усиливает потребность в адаптивных методах стратегического анализа и управления [5,18].

Особенно актуальной становится гипотеза, что в условиях множества противоречивых трансформаций разработка сбалансированной системы показателей должна перерасти в создание системы перспективных целей неоиндустриализации [4].

Наконец, обилие разнонаправленных эффектов трансформаций требует создания стратегической карты (дорожной карты) государственной политики неоиндустриализации, способной гибко адаптироваться к резким и труднопредсказуемым изменениям в социально-экономической сфере. Такая карта обеспечит координацию действий и согласованность целей в условиях динамичного развития [6].

Таким образом, системная методология государственной политики неоиндустриализации обеспечивает целостное восприятие индустриальных преобразований как взаимосвязанных элементов единой системы, что позволяет формировать эффективные, адаптивные и долгосрочные стратегии промышленного развития с учётом современных экономических, технологических и социально-политических факторов. Ее применение способствует снижению системных рисков, повышению конкурентоспособности экономики и устойчивому социально-экономическому росту.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бодрунов, С. Д. (2023). Промышленная политика России в условиях вызовов глобальной трансформации: задачи теории и практики перехода к новому этапу индустриального развития (НИО.2) / С. Д. Бодрунов // Экономическое возрождение России. № 2(76). С. 5-12. DOI 10.37930/1990-9780-2023-2(76)-5-12. – EDN WPDХVР.
2. Бузгалин, А. В. (2023). Российская экономическая система: противоречия и потенциал развития / А. В. Бузгалин // Вопросы политической экономии. № 3. С. 59-68. DOI 10.5281/zenodo.8319984. – EDN SENKMQ.
3. Брижак, О. В. (2018). Конформирование корпоративного капитала в условиях системных социально-экономических преобразований / О. В. Брижак. Краснодар : Кубанский государственный технологический университет, 254 с. – EDN YYYPAT.
4. Бузгалин, А. В. (2003). Теория социально-экономических трансформаций : Прошлое, настоящее и будущее экономик «реал. социализма» в глобал. постиндустр. мире : Учеб. для студентов экон. специальностей / А. В. Бузгалин, А. И. Колганов ; А. В. Бузгалин, А. И. Колганов; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Экон. фак. Каф. полит. экономии. Москва : ТЕИС, 680 с. ISBN 5-7218-0300-2. – EDN QQCIJN.
5. Бузгалин, А. В. (2022). Творческий человек в экономике будущего / А. В. Бузгалин // Экономическое возрождение России. № 1(71). С. 48-57. DOI 10.37930/1990-9780-2022-1-71-48-57.
6. Брижак, О. В. (2021). Политика неоиндустриализации в контексте новой экономической реальности / О. В. Брижак, О. Н. Толстобоков // Вестник Челябинского государственного университета. № 10(456). С. 9-17. DOI 10.47475/1994-2796-2021-11001. – EDN GYBTНN.
7. Брижак, О. В. (2016). Современные проблемы российских корпораций: необходимость системного подхода / О. В. Брижак // Экономическая наука современной России. № 1(72). С. 19-28. – EDN TQGZCM.
8. Глазьев, С. Ю. (2025). Ключевым направлением экономической политики на ближайшую перспективу должно стать осуществление промышленного прорыва на основе нового технологического уклада / С. Ю. Глазьев // Вестник ФИПС. Т. 4, № 2(12). С. 108-111. – EDN PWHWJL.
9. Гордеев В.А., Гордеев А.А. (2014). Индустриализация в СССР: актуальные и неактуальные для РФ аспекты: Монография / В.А. Гордеев, А.А. Гордеев. Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 231с.
10. Гордеев, В. А. (2025). Теоретическая экономия: к новым идеям по развитию концепции / В. А. Гордеев // Теоретическая экономика. № 5(125). С. 4-11. – EDN WESULV.
11. Губанов, С. С. (2018). Неоиндустриальная парадигма развития: основы и значение / С. С. Губанов // Новая индустриализация России: стратегические приоритеты страны и возможности Урала. Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, С. 27-61. – EDN XWHNBВ.
12. Глазьев, С. Ю. (2025). Какой должна быть роль институтов развития в новом мирохозяйственном укладе / С. Ю. Глазьев // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. Т. 19, № 1(51). С. 9-10. – EDN AXATRU.
13. Иншаков, О.В. (2013). Формирование категориального аппарата исследования наноиндустрии / О. В. Иншаков, А. В. Фесюн // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. № 1(19). С. 26-35. – EDN RBYABL.
14. Клейнер, Г. Б. (2017). От «экономики физических лиц» к системной экономике / Г. Б. Клейнер // Вопросы экономики. № 8. С. 56-74. DOI 10.32609/0042-8736-2017-8-56-74. – EDN ZDJSQD.
15. Клейнер, Г. Б. (2024). А.А. Богданов и современная экономическая теория: движение к систематизации / Г. Б. Клейнер // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. Т. 16, № 4(54). С. 148-157. DOI 10.38050/2078-3809-2024-16-4-148-157. – EDN RMVQEO.
16. Корнаи, Я. (2002). Системная парадигма. Вопросы экономики. №5. С. 4-23.
17. Мамедов, О. Ю. (2016). «Троянский конь» директивности / О. Ю. Мамедов // Terra Economicus. Т. 14, № 2. С. 6-25. DOI 10.18522/2073-6606-2016-14-2-6-25. – EDN WFSMEN.

18. Маркс, К. (1960). Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч., 2-е изд. Т. 23. - М.: Государственное издательство политической литературы, 907 с.
19. Наумова, Е. И. (2025). Посткапитализм и невозможность социализма? К вопросу о новом классе / Е. И. Наумова // Дискурс-Пи. Т. 22, № 4. С. 228-244. DOI 10.17506/18179568\_2025\_22\_4\_228. – EDN DBWBRD.
20. Рязанов, В. Т. (2017). Неоиндустриализм и стратегия экономического развития России / В. Т. Рязанов // Мир перемен. № 1. С. 177-180. – EDN YHDBNL.
21. Рязанов, В. Т. (2019). Современная политическая экономия: перспективы неомарксистского синтеза / В. Т. Рязанов. Санкт-Петербург : Издательство Алетейя, 436 с. ISBN 978-5-907115-44-6. – EDN VOFQUI.
22. Сухарев, О. С. (2001). Теория экономической дисфункции : Монография / О.С. Сухарев. Москва : Машиностроение, 212 с. ISBN 5-94275-011-4. – EDN YQJWXP.
23. Толстобоков, О. Н. (2026). Инвестиционное обеспечение целей политики неоиндустриализации российской экономики / О. Н. Толстобоков, Р. К. Поляков, О. В. Брижак // Вестник Самарского государственного экономического университета. № 2(256). С. 20-34. DOI 10.46554/1993-0453-2026-2-256-20-34. – EDN SXWEVE.
24. Туманян, Ю. Р. (2022). Механизм согласования и реализации экономических интересов как способ достижения макроэкономического равновесия / Ю. Р. Туманян // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 12, № 9-1. С. 59-65. DOI 10.34670/AR.2022.38.48.066. – EDN TOJWLH.
25. Фролов, Д. П. (2012). Институциональная логика технологического прогресса (случай нанотехнологий) / Д. П. Фролов // Журнал институциональных исследований. Т. 4, № 1. С. 49-64. – EDN OXNBFD.
26. Brizhak, O. V. (2022). Forming the new industrial core of Russian industry: problems and perspectives / O. V. Brizhak, O. N. Tolstobokov // Research in Economic Anthropology. Vol. 42. – P. 155-160. – DOI 10.1108/S0190-128120220000042015. – EDN CSTGKH.
27. Kornai, J. (1998). The system paradigm. William Davidson Institute Working Papers Series. С. 278. URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitst/wp278.pdf>
28. Polyakov, R. (2023). Industrial Clusters and the Process of their Self- Organization / R. Polyakov, O. Brizhak // Ecosystems Without Borders 2023. Opportunities and Challenges : Lecture Notes in Networks and Systems, Kaliningrad: Springer. P. 60-72. DOI 10.1007/978-3-031-34329-2\_7. – EDN BCHVPM.

# Ensuring the systemic integrity of state policy on neo-industrialization: research methodology

**Brizhak Olga Valentinovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: OIVBrizhak@fa.ru

**Oleg Nikolaevich Tolstobokov**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russian Federation

E-mail: tolstobokov@yandex.ru

---

## KEYWORDS

state neo-industrialization policy, methodology, systems approach, modernization, innovation, knowledge, technology

## ABSTRACT

In the context of global technological transformation and geoeconomic instability, neo-industrialization is a key tool for ensuring industrial competitiveness and economic security. In the 1990s, deindustrialization trends intensified, leading to a weakening of the manufacturing industry and increased dependence on raw materials exports. The country entered the era of post-industrial transformations without a sufficient industrial core. Neo-industrialization is a response to this trend, implying the reconstruction of industry on a new technological base, rather than simply a return to the past. External shocks and sanctions have exacerbated the problem of technological dependence. Reduced access to foreign technology and investment has led to the need for accelerated import substitution and a search for domestic sources of development. This article describes the methodology for studying state neo-industrialization policy, which involves the development of a set of measures and strategies aimed at modernizing the economy through the introduction of advanced technologies, the development of high-tech industries, and increased labor productivity. Neo-industrialization policy is focused on the transition from a raw materials-based and traditional industrial model to an innovative one based on knowledge and new technologies. To study this process, the authors selected a systems methodology that allows for the formalization of modernization processes by integrating technological, institutional, and socio-economic components. The novelty of the study is the justification for the choice of a systems approach for studying the systemic development of state neo-industrialization policy, as well as the adaptation of a notebook version of a modern systems approach. The authors particularly highlight the design component of the systems approach in the formation and implementation of state neo-industrialization policy. The aim of the study is to develop the conceptual aspects of a systems methodology for neo-industrialization, identify key components, design methods, and mechanisms for policy implementation. The objectives of the study include a description of the principles of the neo-industrialization research methodology; identification of structural components; proposal of a step-by-step methodology for designing neo-industrialization policy; evaluation of neo-industrialization process management tools; and formation of practical recommendations.

---

# Эффективность бизнеса: актуальные проблемы методик и практики оценки

Патрушева Елена Григорьевна 

Доктор экономических наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: patr5@yandex.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

эффективность бизнеса, рентабельность продукции российских предприятий, эффективности видов деятельности организации, комплексная оценка эффективности бизнеса на основе стоимостного подхода, показатели эффективности как факторы стоимости бизнеса, раскрытие данных об эффективности

## АННОТАЦИЯ

В статье актуализирована проблема эффективности отечественного бизнеса в условиях современных вызовов, с которыми сталкиваются отечественные предприятия. Приведена статистика показателей рентабельности продаж, активов организаций и аналитические данные рентабельности собственного капитала публичных компаний, продемонстрировавшие отрицательную динамику. Падение рентабельности в сложившихся в настоящее время сложных экономических условиях требует изменений процедур идентификации ключевых показателей эффективности бизнеса, их измерения и на этой основе планирования и контроля, что нуждается в соответствующей методической основе. Наличие многочисленных объектов оценки эффективности в организациях требует определенной их систематизации и, одновременно, интеграции в единый ключевой показатель эффективности. Автором систематизирован и обоснован набор показателей эффективности в разрезе видов деятельности бизнеса – операционной, инвестиционной и финансовой, показаны их взаимосвязи. Показано, что назрела необходимость расширения существующей практики оценки эффективности бизнеса преимущественно на основе операционных показателей - рентабельности продаж и активов организации. Предлагаемая оценка эффективности инвестиционной деятельности на основе рентабельности капитала требует соизмерения операционного результата от инвестиций бизнеса с суммой их вложения. Специфичным и малоосвоенным в современной практике управления финансовой деятельностью является предложенный показатель цены капитала, измерение которого основано на использовании не общепринятых учетных, а стоимостных оценок, что потребует расширения компетенций аналитиков в организациях. Показано, что в качестве интегральной оценки эффективности может служить показатель стоимости бизнеса, факторная модель оценки которой включает частные измерители эффективности в разрезе видов деятельности. Изложено предложение о разработке и внедрении в практику аналитического регламента измерения эффективности организации, который может стать методической основой управления эффективностью и базой формирования соответствующих информационных данных для размещения в открытых источниках

JEL codes: G31, D21, R21

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-71-82>

Для цитирования: Патрушева, Е.Г. Эффективность бизнеса: актуальные проблемы методик и практики оценки / Е.Г. Патрушева. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.71-82. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Эффективность представляет собой социально-экономическую категорию, являющуюся важнейшей характеристикой качества любой системы. Значение эффективной деятельности всякого экономического объекта не требует доказательств, поскольку является необходимым условием его жизнедеятельности. Именно поэтому раскрытию понятия, особенностям измерения, актуализации показателей и управления на этой основе эффективностью посвящено множество исследований. Это множество обусловлено не только значимостью этой характеристики, но и разнообразием измерения результативности функционирования систем разного уровня, многочисленных объектов в пределах

одного уровня, а также трансформацией методов измерения вместе с усложнением современных экономических систем.

Принятая в нашей стране Концепция технологического развития на период до 2030 года (Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 N 1315-р), в которой одной из целей заявлен «переход к инновационно ориентированному экономическому росту, усиление роли технологий как фактора развития экономики и социальной сферы», ориентирует экономику на более высокий уровень и обоснованно-объективное измерение эффективности бизнеса.

В публикуемой статистической информации в качестве показателей эффективности бизнеса традиционно приводятся показатели рентабельности - продаж и активов. Так, Росстатом регулярно публикуются такие данные, фрагментарно приведенные в таблице 1.

**Таблица 1** – Рентабельность продукции (товаров и услуг) и активов российских предприятий за 2020-2024 гг.

Показатели рентабельности	Годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельность продукции (работ, услуг), %	30,8	61,4	23,0	19,1	20,0
Рентабельность активов, %	16,0	35,1	13,7	8,4	11,4

Источник: составлено автором на основе [17]

При этом размещенные 05.05 2025 г. ФНС России данные о рентабельности проданных товаров, услуг и активов российских предприятий при той же методике их расчета демонстрируют более низкий уровень показателей (таблица 2). Единственно, что сближает оценки – это тенденция падения уровня показателей с 2020 года.

**Таблица 2** – Рентабельность товаров и услуг и активов российских предприятий

Показатели рентабельности	Годы				
	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельность продукции (работ, услуг), %	9,4	14,7	14,2	12,7	12,7
Рентабельность активов, %	4,1	8,9	5,50	7,40	6,10

Источник: составлено автором на основе [16]

Наконец, приведенные данные 2024 года о рентабельности нефинансового сектора экономики [15] говорят о его убыточности, т.е. отрицательном значении обобщенного показателя рентабельности продаж.

В создавшейся ситуации проблема повышения эффективности деятельности отечественного бизнеса приобретает особую актуальность.

Многочисленные авторы обсуждают причины низкой эффективности. Аналитики Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ, оценившие состояние российского бизнеса по опросам его менеджмента указали, что в 2025 году его руководители, отмечая ухудшение условий и результатов деятельности, в качестве главных проблем называли снижение спроса, рост издержек, усиление госрегулирования, рост налоговой и кредитной нагрузки, кадровый дефицит и усиление конкуренции [5].

В опубликованных Российским союзом промышленников и предпринимателей результатах мониторинга состояния деятельности российских компаний в 2025 году отмечено, что главными ограничениями деятельности в 2025 году для 42,3% компаний стали нарастающие неплатежи со стороны контрагентов, сокращение спроса на продукцию или услуги, недостаток оборотных средств, рост административной нагрузки, пересмотр цен контрактов, рост долговой нагрузки по кредитам [18].

Признавая важность имеющейся проблемы управления повышением эффективности

организаций, в данном исследовании мы ограничиваемся методическими вопросами ее оценки. Полагаем, что приведенные выше статистические данные говорят об ограниченном круге измеряемых и изучаемых показателей эффективности, что обедняет методическую и информационную основу практики по достижению и поддержанию целевого уровня эффективности бизнеса.

### Методика исследования

Вопросы понимания сути и методических основ измерения эффективности организаций нашли отражение и продолжают по сей день активно обсуждаться в трудах многих авторов. Так, Вильямс Питер Друкер [4] приводил понятия результативности и эффективности и раскрывал их различия. Он определял результативность как способность организации в целом (или руководителя, менеджера) «делать правильные вещи», а эффективность как способность (организации, руководителя, менеджера среднего звена и др.) «делать вещи правильно», т. е. получать результаты с наименьшими затратами ресурсов. Тем самым проводилось различие между качественным пониманием получаемых результатов и их количественным измерением.

Аналогичные суждения приводят и другие исследователи, предлагающие разделение качественной и количественной трактовки эффективности организации. Качественными характеристиками некоторые из них называют рыночный и финансовый успех, а в качестве примеров качественной оценки эффективности в опубликованных источниках можно встретить показатели качества продукции/сырья/материалов, скорость и точность выполнения заказа, степень удовлетворенности клиентов, сроки и гибкость поставок [22,28].

Справедливо полагая, что именно финансовый успех организации становится конечным измерителем ее эффективности, исследователи предлагают его количественные измерители - рост продаж, доли рынка, прибыли от продаж, а также рентабельность инвестиций, рентабельность продаж [19]. Заметим, что в перечисляемый ряд здесь включены показатели разного свойства, на самом деле выражающие как эффект (абсолютный результат), так и экономическую эффективность, сущность которой подавляющим большинством исследователей понимается как соотношение между показателем результатов и совокупными затратами на их достижение. Именно эти количественные относительные показатели и позволяют измерять, оценивать и целенаправленно управлять уровнем эффективности организаций.

Рассматривая спектр понятий эффективности, некоторые авторы [2,20] выделяют эффективность потенциальную как способность системы в процессе ее функционирования производить экономический эффект, и фактическую - как действительное создание такого эффекта. Кроме того - рассматривают эффективность определенного объекта и сравнительную эффективность разных объектов.

Современная сложность такого экономического объекта, как организация, заставляет исследователей расширять круг показателей эффективности ее деятельности, традиционно включавших показатели рентабельности использования отдельных производственных ресурсов, имущества, отдельных видов продукции, подразделений предприятия, направлений бизнеса и т.д. Ряд авторов акцентируют внимание на оценке эффективности [11] бизнес-процессов с целью выявления нерентабельных среди них, проблемных мест, путей совершенствования бизнес-процессов и повышении эффективности деятельности всей организации на этой основе.

Исследователями [1,10] обращено внимание на то, что происходящие изменения в экономике заставляют сместить акцент с использования показателей операционной эффективности на показатели эффективности (рентабельность) инвестиций. В развитие этих положений критикуется традиция использования бухгалтерского подхода при оценке эффективности деятельности коммерческой организации. Справедливо утверждается, что финансовая отчетность может дезориентировать ее пользователей, в частности, из-за использования в бухгалтерском учете метода начисления, который ориентирован на отражение результатов лишь прошлых периодов деятельности организации. В рамках неоклассической теории управления финансами уже несколько

десятилетий в экономически развитых странах учетные оценки на основе ретроспективных данных уступили место стоимостным, в основе которых лежат прогнозные результаты деятельности организаций. В контексте стоимостных оценок рассматривается специфика ориентированности субъектов, имеющими разные интересы и цели оценки, на разные показатели экономической эффективности [6,7].

В приведенных выше исследованиях обозначен широкий спектр видов, показателей эффективности и методов их формирования, выполнена их актуализация в контексте изменения парадигмы управления бизнесом. Однако в каждой из этих работ обсуждение сути, измерения, управления эффективностью преимущественно сосредоточено на узком круге показателей эффективности, к тому же часто опускаются проблемы их измерения. Таким образом, отсутствует необходимая систематизация этих показателей, которая должна бы придавать управленческому процессу логическую связь и направленность. По нашему мнению, необходимо рассматривать комплекс показателей экономической эффективности, отражающий все виды деятельности организации – операционную (текущую), инвестиционную и финансовую. Аналитика и управление эффективностью должны начинаться с идентификации совокупности этих показателей при понимании их взаимосвязей и взаимообусловленности, присущих перечисленным видам деятельности организации. При этом мы будем обсуждать конечные показатели эффективности, рассматривая многочисленные частные как определяющие уровень конечных факторы.

Целью данного исследования и является обоснование системы показателей эффективности организации в разрезе видов ее деятельности – операционной, инвестиционной и финансовой, формирование на ее основе комплексного измерителя эффективности для встраивания предложенного набора показателей в процессы анализа, управления эффективностью бизнеса и в открытые информационные данные компаний.

### Результаты

В качестве учетных результирующих показателей эффективности операционной деятельности организации традиционно используются показатели рентабельности продаж или затрат. Находясь в прямой зависимости от внутренних факторов - уровня эффективности использования производственных ресурсов, управления, сбыта, рентабельности отдельных направлений бизнеса и его продуктов и услуг, а также многочисленных внешних факторов, отражающих состояние экономики, они продолжают быть актуальными и до сих пор. Формируемая на основе прибыли (операционной, доналоговой, чистой) рентабельность продаж прежде всего в предпринимательской среде являются наиболее востребованным (иногда и единственными) критерием эффективности принимаемых управленческих решений. Ограниченность названных измерителей заключается в том, что эти показатели рентабельности формируются на основе учетных ретроспективных данных, не учитывая перспективы развития бизнеса. Между тем, в содержании годовых отчетов публичных компаний, несмотря на рекомендованный Стандартом финансовой отчетности публичных компаний раздел «рентабельность продаж», даже эти показатели эффективности отсутствуют.

Если приведенные выше показатели рентабельности операционной деятельности отдельных организаций, отраслей и в целом по всем предприятиям приводятся в статистических отчетах, публикуемых аналитических материалах, то традиция раскрытия информации об эффективности инвестиционной деятельности в нашей стране не сложилась до сих пор и остается в большей степени уделом более узкой профессиональной аналитики и научных публикаций.

В теории и практике инвестиционных оценок формируется показатель рентабельность капитала (ROIC, Return on Investment Capital), отражающий отдачу прибыли с рубля инвестиций компании, т.е. их эффективность [3,23]. Этот показатель соединяет получаемый благодаря инвестициям операционный финансовый результат с суммой вложенных инвестиций. При всей своей значимости он находит отражение лишь в научных публикациях, исследованиях по оценке стоимости бизнеса, но данные о названном показателе рентабельности не приводятся ни в статистических материалах,

ни в публикуемых финансовых отчетах открытых компаний. В названных отчетах даже в разделе, посвященном капиталу, приводят данные о состоянии и движении только собственного капитала, ассоциируя капитал лишь с содержимым раздела «Капитал и резервы» бухгалтерского баланса, в то время как инвестиционный капитал включает также займы и кредиты компании.

Еще одним, более частным измерителем эффективности инвестиционной деятельности, является рентабельность собственного капитала (ROE, Return on Equity), говорящий об отдаче чистой прибыли с рубля вложения в бизнес собственниками и являющийся характеристикой инвестиционной привлекательности бизнеса.

Что касается рентабельности собственного капитала, то этот показатель включается рядом компаний в раздел ключевых показателей эффективности для акционеров. Кроме того, удалось найти размещенную финансовыми аналитиками фондового рынка статистику этого показателя по отдельным компаниям под названием «Рентабельность капитала, ROE, российских компаний за 10 лет», выборочные данные из которой за последние 5 лет по компаниям разных сфер деятельности приведены в таблице 3.

**Таблица 3 – Рентабельность собственного капитала ряда публичных российских компаний**

Компании	Рентабельность собственного капитала, %					
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Лукойл	0,4	17,1	н/д	18,1	11,6	2,8
Роснефть	3,6	19,1	н/д	15,1	11,8	н/д
Северсталь	37,0	96,2	25,4	31,6	30,2	6,1
Сбербанк	16,1	24,2	5,2	25,3	24,0	22,7
ГМК Никель	82,6	174,9	80,2	36,7	17,5	18,5
Магнит	18,0	28,9	16,4	37,0	25,5	н/д
МТС	210,9	649,9	- 347,6	- 1069,6	-83,6	-129,7
НОВАТЭК	10,4	22,2	н/д	17,9	17,4	6,5
Аэрофлот	104,8	24,9	45,3	1,2	-115,3	34,0
Ростелеком	12,9	15,2	15,5	15,5	7,0	5,1
Русал	15,9	14,6	5,7	0,6	6,4	-7,2
Самолет	35,8	61,3	64,4	95,0	18,6	-

Источник: составлено автором на основе [14]

Эффективность третьего вида деятельности компаний – финансовой – также имеет специфику используемых оценок. Поскольку смысл этой деятельности преимущественно состоит в привлечении и формировании состава финансового капитала, а также в обслуживании долгового капитала и выплате дивидендов акционерам, то ключевым показателем эффективности финансовой деятельности становится относительный уровень издержек организации по привлечению капитала, называемый его ценой, величина которой зависит от принятой структуры капитала (соотношением долгового и собственного), которая, в свою очередь, во многом определяет уровень процентных ставок как собственного, так и долгового капитала, ограничивая финансовый риск долгового капитала (риск неплатежеспособности при расчетах с кредиторами). Наименьшее значение цены капитала соответствует пониманию эффективности вида этой деятельности. Вычисление этого показателя выполняется на основе модели:

$$WACC = \sum K_i \cdot W_i$$

где  $K_i$  - цена  $i$ -го источника средств,

$W_i$  - удельный вес  $i$ -го источника средств в общей их сумме.

Управление ценой капитала ориентировано на ее минимизацию. При этом оптимизация

уровня средневзвешенной цены капитала представляет собой настолько сложный процесс, что даже в странах с развитым рынком капитала менеджментом компаний используются поведенческие модели при решении этой задачи. Суть их заключается в заимствовании практик формирования структуры капитала у успешных компаний аналогичных сфер деятельности. Что касается отечественного бизнеса, то можно порекомендовать использование более мягких решений – обоснования не оптимальных, а приемлемых значений структуры капитала. Как вариант, в качестве такого критерия выбора структуры может служить показатель силы финансового рычага (DFL, Degree Financial Leverage), который отражает силу связи процентных изменений чистой NI, NET Income) и операционной (EBIT, Earning before Interest and Taxes) прибыли:

$$DFL = \Delta NI / \Delta EBIT$$

Увеличение долгового бремени вызывает нарастание силы связи этих показателей. Опора на рекомендуемое значение DFL позволит с одной стороны, ограничивать проявление финансового риска, с другой – принимать решения о приемлемой структуре капитала и устанавливать соответствующий уровень его средневзвешенной цены. Автором выполнено обоснование рекомендуемого значения предлагаемого критерия, что может быть использовано в решении обсуждаемых задач [21].

В исследованиях по проблеме оценки эффективности организаций нередко звучат предложения по формированию некоего интегрального показателя, включающего множество частных. Часто предлагаются его конструкции из нескольких частных с использованием неких коэффициентов значимости. На самом деле в качестве такого интеграла может служить не искусственное образование, а уровень стоимости бизнеса.

Действительно, уже несколько десятилетий назад произошло выделение в науке самостоятельной области экономических знаний, получившей название теории управления организацией на основе роста стоимости (теории стоимостного управления, Value Based Management, VBM). В качестве естественной цели фирмы в ней определено увеличение благосостояния акционеров в виде максимизации создаваемой для них стоимости [25]. Модель формирования уровня стоимости отражает основные современные тенденции конкурентной борьбы компаний за рыночное лидерство: активное инвестирование перспективных направлений развития (инноваций, цифровых технологий и т.д.), являющихся высокодоходными и долгосрочными. При этом используются инструменты поддержания умеренных финансовых рисков (долговой зависимости), ограничивающих цену капитала.

Умело использующие эти факторы управления компании получают возможность привлекать значительные объемы капитала и вовлекать их в процессы опережающего развития.

Для обеспечения процессов управления стоимостью инструментарием была создана методологическая основа: модели измерения уровня стоимости, определение факторов ее формирования, моделирование процессов роста стоимости [26,27].

В качестве доказательства нашего утверждения о том, что стоимость бизнеса есть комплексный измеритель эффективности рассмотренной в статье совокупности видов деятельности бизнеса, рассмотрим в качестве достаточно несложного варианта модели оценки стоимости так называемую модель на основе постоянных темпов роста доходов компании (модель Гордона):

$$V = \frac{EBIT_0 (1 - T)(1 - b)(1 + g)}{WACC - g}$$

где  $EBIT_0 * (1 - T)$  – чистая операционная прибыль (операционный результат) текущего периода (NOPAT),

$T$  – ставка налога на прибыль,

$b$  – норма накопления чистой операционной прибыли (доля, направленная на инвестиции в развитие),

$g$  – прогнозируемый благодаря инвестициям ежегодный темп роста доходов,

WACC – цена инвестиционного капитала.

При этом несколько упрощенная, но отражающая связь процессов активности и эффективности инвестиционной деятельности модель определения темпов роста доходов компании выглядит следующим образом:

$$g = \text{ROIC} * b,$$

где ROIC – рентабельность инвестиционного капитала, определяемая как отношение чистой операционной прибыли к капиталу:

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{IC}$$

IC – инвестиционный капитал (Investment Capital),

b – норма накопления чистой операционной прибыли, т.е. характеристика инвестиционной активности бизнеса.

Модель вычисления ROIC может быть расширена показателями операционной эффективности:

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{IC} = \text{ROS} * \text{Коб}$$

где ROS – рентабельность продаж через чистую операционную прибыль,

Коб – коэффициент оборачиваемости капитала, характеризующий деловую активность организации.

Как следствие, модель Гордона может быть записана в следующем виде:

$$V = \frac{\text{EBIT} (1-T)(1-b)(1+\text{ROS} * \text{Коб} * b)}{\text{WACC} - \text{ROIC} * b}$$

В этой факторной модели нашли отражение все рассмотренные ранее частные показатели эффективности, но дополнительно задействованы порождаемые операционной и инвестиционной эффективностью темпы экономического роста бизнеса. Улучшение уровня и соотношения включенных в модель вычисления стоимости показателей рождает рост рыночной ценности бизнеса, который может рассматриваться как его вершинная характеристика, интегральный показатель его эффективности.

Определенная сложность формирования этой оценочной характеристики и недостаточный уровень развития отечественного рынка капитала стали препятствием ее использования даже в публичных компаниях. Однако более простой версией стоимостного измерения является показатель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), отражающий динамику стоимости бизнеса во времени. Модель формирования этого показателя следующая:

$$\text{EVA} = \text{ICo} * (\text{ROIC} - \text{WACC}),$$

Где ICo – начальная сумма инвестиционного капитала.

Достоинством показателя стала возможность на его основе оценивать величину наращивания (положительное значение EVA) либо потери стоимости (EVA < 0) за определенный временной период. Общий вид модели говорит о том, что рост стоимости возникает, если отдача от капитала (рентабельность) превышает затраты на его привлечение, поэтому простым сопоставлением рентабельности капитала с его ценой можно уже диагностировать направленность движения показателя стоимости бизнеса. Иначе говоря, EVA, как и показатель стоимости бизнеса, включает оценки эффективности видов деятельности компании, но расчет более доступен для практического использования.

Ранее выполняемые нами расчеты показателя экономической добавленной стоимости для российских компаний даже в более благополучный в экономическом отношении период времени давали преимущественно отрицательные значения [20,28]. Как и некоторые другие вышеназванные показатели эффективности бизнеса они не находятся в поле внимания менеджмента.

В таблице 4 приведены показатели рентабельности капитала для ряда публичных российских компаний, рассчитанные по данным их финансовых отчетов за 2024 год.

**Таблица 4** – Рентабельность капитала публичных российских компаний в 2024 г.

Название компании	Рентабельность капитала по данным финансовой отчетности за 2024 г, %
ПАО «Газпром»	4,9
ПАО НК «Роснефть»	9,5
ПАО «Транснефть»	5,1
ПАО «Лукойл»	14,4
ПАО «Сургутнефтегаз»	2,9
ПАО «Ракетно-космическая корпорация «Энергия» им.С.П.Королева»	9,8
ПАО «ОДК-Сатурн»	11,8
ПАО «Полиметалл»	4,5

*Источник: составлено автором на основе данных опубликованных финансовых отчетов компаний*

Для диагностики динамики стоимости приведенных в таблице 4 компаний даже не потребовалось проведения расчетов цены их капитала, поскольку уровень его рентабельности оказался заведомо ниже цены (WACC для ПАО «Лукойл», демонстрировавшего наиболее высокий уровень рентабельности капитала, установлен равным 19%). Таким образом, все компании, перечисленные в таблице 4, теряли стоимость в 2024 году, т.е. работали с падающей эффективностью, но такая информация не нашла отражения в корпоративных финансовых отчетах.

### **Выводы**

1. Эффективность деятельности бизнеса служит условием его существования и развития. Значимость этой характеристики, а также трансформация методов ее измерения вместе с усложнением современных экономических систем, а также с приведенной в исследовании динамикой падения показателей рентабельности российских компаний за последние 5 лет, предопределили задачу обоснования комплекса показателей эффективности, отражающего осуществляемые в организациях виды деятельности – операционную, инвестиционную и финансовую – для встраивания предложенного набора показателей в процессы анализа, управления эффективностью бизнеса и отражению их в открытых информационных данных.

2. Показано, что в статистической отчетности традиционно находят отражение лишь два показателя эффективности бизнеса – рентабельность продаж и активов – в целом по экономике и в разрезе направлений деятельности, что не позволяет полноценно судить об эффективности бизнеса. При этом в годовых отчетах отечественных публичных компаний, ориентированных на акционеров и инвесторов, показатели эффективности вовсе отсутствуют.

3. Предложено в качестве ключевых показателей эффективности использовать: для операционной деятельности – рентабельность продаж и активов, инвестиционной – показатели рентабельности капитала, финансовой – средневзвешенную цену капитала. Алгоритмы их вычисления приведены в рамках данного исследования и могут быть использованы в практике оценки и управления организацией.

4. Требуется освоения недостаточно используемый в практике отечественного бизнеса инструментарий оценки и управления эффективностью инвестиционной и финансовой деятельностью, базовые положения которого приведены в исследовании.

5. Вершинной характеристикой эффективности бизнеса может служить показатель его стоимости, объединяющий и соизмеряющий показатели эффективности всего комплекса видов деятельности. Величина стоимости или экономической добавленной стоимости бизнеса определяются уровнем предложенных нами для измерения эффективности отдельных видов

деятельности показателей, обоснованностью их соотношения.

6. Использование комплекса показателей эффективности в управлении бизнесом позволит более обоснованно принимать решения по обеспечению его эффективного функционирования, решать задачи более рационального расходования ресурсов в условиях сложившихся вызовов.

7. На основе предложенного комплекса измерителей эффективности может быть создан аналитический регламент и рекомендован для использования разного рода предпринимательскими союзами в управлении бизнесом. Должен быть расширен круг показателей эффективности, включаемый в статистические данные и годовые отчеты публичных компаний.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверина О.И. (2013). Анализ эффективности бизнеса: критерии оценки // Международный бухгалтерский учет. № 41(287). С.46-54.
2. Блажевич О.Г., Воробьева Е.И., Бекирова С.Э. (2022). Формирование системы оценки эффективности деятельности предприятий в Российской Федерации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. № 4. С.5-25. EDN: FGOKJL
3. Галицкая Ю.Н., Погодаева В.С.(2020) Зарубежный опыт оценки эффективности бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. № 12-1 (58). С. 79 - 81. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11446
4. Друкер П.Ф. (2021). Эффективный руководитель. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер».
5. Как чувствуют себя российские компании? <https://upr.ru/article/strategiya-2026-chast-2-kak-chuvstvuyut-sebya-rossiyskie-kompanii/> (дата обращения 25.03.2026 г.).
6. Касаева, Т. В., Дулебо, Е. Ю., Муратова Я. И. (2010). Методологические аспекты оценки эффективности бизнеса: монография. Витебск: УО «ВГТУ». 139 с. EDN: VJNYTB
7. Киртянова А.А., Иванова Е.А., Ким Е.О., Ирхин Д.А. (2022). Эффективность российских корпораций: взгляд со стороны различных субъектов// Вестник Челябинского государственного университета. № 4 (462). Экономические науки. Вып. 76. С. 215–227. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10422
8. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная). Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477 <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=8730#h1942> (дата обращения 15.04.2026 г.).
9. Методические рекомендации по подготовке бизнес-плана и финансовой модели для включения инвестиционного проекта в Перечень проектов в рамках постановления Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2023 г. № 295 «О государственной поддержке организаций, реализующих инвестиционные проекты, направленные на производство приоритетной продукции». URL: <https://frprf.ru/download/rekomendatsii-po-sostavleniyu-biznes-plana-i-finansovoy-modeli.pdf?ysclid=ltd1ick47642376004> (дата обращения 15.04.2026 г.).
10. Мингалева Ж.А. (2006) Инвестирование прогрессивных структурных сдвигов в промышленности // Экономика региона. № 3 (7). С. 66-82.
11. Мирончук В.А., Турлий С.Т., Косников М.С. (2023) Оценка производительности и эффективности бизнес-процессов // Научный журнал КубГАУ. №191(07). С.1-11. <http://ej.kubagro.ru/2023/07/pdf/30.pdf> (дата обращения 10.04.2026 ).
12. Патрушева Е.Г. (2021) Формирование стоимости компаний на рынке капитала: мировые тенденции и отечественные реалии//Теоретическая экономика. Научный электронный экономический журнал. №6. С. 60-67. DOI: 10.52957/22213260\_2021\_6\_60
13. Патрушева Е.Г. (2020) Почему падает стоимость российских промышленных предприятий// Теоретическая экономика. Научный электронный экономический журнал. №4 [911]. С. 44-52.
14. Рентабельность капитала российских компаний за 10 лет. [https://smart-lab.ru/q/shares\\_fundamental4/?field=roe](https://smart-lab.ru/q/shares_fundamental4/?field=roe) (дата обращения 10.04.2026 г.).
15. Рентабельность нефинансового сектора экономики по итогам 2024 г. [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/Non-financial\\_sector/Statistics\\_fin\\_condition/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/Non-financial_sector/Statistics_fin_condition/) (дата обращения 20.03.2026 г.).
16. Рентабельность предприятий, по видам. Россия. Рентабельность активов [https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference\\_work/conception\\_vnp/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/) (дата обращения 23.03.2026 г.).
17. Рентабельность продукции (работ, услуг) и активов организаций по видам экономической деятельности за 2020 – 2024 годы [https://10.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/73511\(7\).pdf](https://10.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/73511(7).pdf) (дата обращения 20.03 2026 г.).

18. Состояние российской экономики и деятельность компаний: результаты мониторинга РСПП в 2025 году <https://rspp.ru/activity/analytics/sostoyanie-rossiyskoj-ekonomiki-i-deyatelnost-kompaniy-rezultaty-monitoringa-rspp-v-2025-godu/> (дата обращения 01.04.2026 г.).
19. Сунь Ц., Платонова Е.Д. (2015) Финансовая деятельность современного предприятия: содержание, принципы, эффективность // Экономика и социум. № 24 (15). С. 662-669.
20. Шабашев В.А., Батиевская В.Б. (2014) Генезис и классификация понятия «экономическая эффективность» // Вестник СибГАУ. № 2(54). С.183-189. EDN: SMCGQP
21. Шестаков И.Д., Патрушева Е.Г. (2025) Система управления инвестиционным капиталом: требования к формированию и специфика функционирования в российских компаниях // Теоретическая экономика. Научный электронный экономический журнал. №8. С. 141-155. DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-8-141-156>
22. Al-Shboul, M.A.R. Barber, K.D. Garza-Reyes, J.A. Kumar, V. Abdi, M.R.(2017) The effect of supply chain management practices on supply chain and manufacturing firms' performance // J. Manuf. Technol. Manag. No.28. pp. 577–609. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2016-0154> (дата обращения 10.04.2026 г.).
23. Damodaran A. (2005) Investment valuation: Tools and methods for evaluating any assets. New York : Wiley. file:///C:/Users/patr5/Downloads/L-G-0000593652-0002385469.pdf (дата обращения 13.04.2026 г.).
24. Freeman R.E. Managing For Stakeholders. (2007) Darden School of Business: Darden Business Publishing.
25. Mahoney J., Asher C.C., Mahoney J. (2004) Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm: Working Paper // Academy of Management Business Policy Strategy Division Symposium.
26. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. Vol. 22. pp. 853-886.
27. Serrador P., Turner R. (2015) The Relationship between Project Success and Project Efficiency // Project Management Journal. №46 (1). pp. 30–39. DOI: 10.1002/pmj.21468.
28. Tarigan, Z.J.H. Mochtar, J. Basana, S.R. Siagian, H. (2021) The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality // Uncertain Supply Chain Manag. No.9. pp. 283–294.

# Business efficiency: current problems of methodology and practice of assessment

**Patrusheva Elena Grigorievna**

Doctor of Economics, Professor

Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: patr5@yandex.ru

---

## KEYWORDS

business efficiency, profitability of Russian enterprises' products, efficiency of the organization's activities, comprehensive assessment of business efficiency based on the value approach, efficiency indicators as factors of business value, disclosure of data on efficiency

## ABSTRACT

The article highlights the problem of domestic business efficiency in the context of modern challenges faced by domestic enterprises. It provides statistics on the profitability of sales, assets, and organizations, as well as analytical data on the profitability of equity capital of public companies, which have shown negative trends. The decline in profitability in the current challenging economic environment requires changes in the procedures for identifying key business performance indicators, measuring them, and using them for planning and control, which requires an appropriate methodological framework. The presence of numerous performance assessment objects in organizations requires their certain systematization and, at the same time, integration into a single key performance indicator. The author systematized and substantiated a set of performance indicators by business activities – operational, investment, and financial, and showed their interconnections. It is shown that there is a need to expand the existing practice of assessing business performance mainly based on operational indicators – profitability of sales and assets of the organization. The proposed assessment of the effectiveness of investment activities based on the profitability of capital requires a comparison of the operational result from business investments with the amount of investment. The proposed indicator of the price of capital is specific and poorly developed in modern financial management practice. Its measurement is based on the use of value assessments rather than conventional accounting methods, which requires the expansion of analysts' competencies in organizations. The article demonstrates that the indicator of business value can serve as an integral measure of efficiency, and its factorial model includes private indicators of efficiency by type of activity. The article presents a proposal for the development and implementation of an analytical regulation for measuring the effectiveness of an organization, which can serve as a methodological basis for managing effectiveness and generating relevant information data for publication in open sources.

---

# Гармонизация системы экономической безопасности предприятия на основе синергии параметров сценарных условий функционирования хозяйствующих субъектов

Щербаков Алексей Владимирович 

Кандидат экономических наук, доцент

Тверской государственной университет, г. Тверь, Российская Федерация

E-mail: Alsherb72@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

экономическая  
безопасность, система  
экономической  
безопасности, угроза,  
опасность, риск, ущерб,  
синергия, индикаторы  
экономической  
безопасности, риск-  
аппетит

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается актуальная проблема гармонизации системы экономической безопасности предприятия в условиях высокой турбулентности внешней и внутренней среды. Целью исследования является разработка модели, позволяющей повысить эффективность управленческих служб через применение системного и синергетического подходов. Теоретико-методологическую базу работы составляют труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления рисками и экономической безопасности, а также методы анализа, синтеза и библиографического исследования. Ключевым результатом работы является авторская модель «параметров сценарного развития хозяйствующего субъекта», ориентированная прежде всего на производственные предприятия. В основе модели лежит детально проработанная система из четырех параметров (операционная деятельность, инвестиции и инновации, финансовая деятельность и финансовые результаты, кадрово-социальная сфера), которые раскрываются через 25 конкретных индикаторов с учетом их пороговых значений. Новизна подхода заключается в выделении автором комплементарных групп индикаторов и понятия синергии, при которой одновременное достижение оптимальных значений взаимосвязанных показателей в рамках определенного сценария хозяйствования (инвестиционного, финансового, социального и др.) дает максимальный эффект для укрепления безопасности бизнеса. В статье обосновывается необходимость гармонизации работы службы безопасности с системой внутреннего контроля и корпоративной культурой для предотвращения внутренних угроз. Практическая значимость работы состоит в возможности использования предложенной модели для минимизации рисков и прогнозирования угроз в целях обеспечения финансовой стабильности, конкурентоспособности и поступательного развития организации в соответствии с ее риск-аппетитом.

JEL codes: A12, G32, L21, L25

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-83-96>

Для цитирования: Щербаков, А.В. Гармонизация системы экономической безопасности предприятия на основе синергии параметров сценарных условий функционирования хозяйствующих субъектов / А.В. Щербаков. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С. 83-96. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (дата публикации: 30.04.2026).

## Введение

Усложнение связей и условий ведения бизнес-операций, порождаемые нестабильностью среды и высокой турбулентностью внутриорганизационных и внешних процессов привели к условиям, формирующим угрозы жизненно важным интересам организаций. В исследовании проведен

теоретический анализ научных взглядов на формирование таких аспектов системного подхода, как синергия и взаимное влияние отдельных элементов системы друг на друга.

Указанная в названии статьи гармонизация системы экономической безопасности предприятия, а, по-сути, конкретной работы управленческих служб, является актуальной проблемой современной науки управления. Положенная в основу исследования автора методология «параметров сценарного развития ХС», ориентирована прежде всего на хозяйствующие субъекты производственной сферы, составляющие основу возрастающего экономического потенциала страны. Однако, отдельные положения могут быть использованы и для иных организаций – медицинских, образовательных, страховых, охранных и др. Для организаций мезо- и макроуровня подобные индикаторы определяются утвержденными компетентными органами методиками вышестоящих организаций (госсектор). Особенно это касается, входящих в предложенную модель «сценарных условий», финансовых показателей и индикаторов.

### **Анализ литературных источников, методы и обоснование актуальности исследования**

В ходе исследования были изучены труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в сфере обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, управления рисками и экономической теории. В круг литературных источников вошли труды таких ученых, как: Ф Найт [16], А.А. Сергеев [20], И.А. Лебедев [14], Л.А. Кормишкина [12], Ю.В. Долженкова [9], В.Н. Уродовских [21], А.С. Шапкин [23], В.И. Авдийский [2] и др.

В основу исследования положены методы анализа и синтеза, экстраполяции, библиографического исследования и др.

Как отмечает в своей монографии Лебедев И.А. (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»), Президент и Премьер-министр РФ отмечали низкое качество работы исполнительных и контрольных органов госструктур. В этой связи привлечение разрабатываемых общественными институтами и образовательными организациями моделей повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов различных сфер деятельности, представляет собой актуальную задачу на современном этапе [14, С. 47].

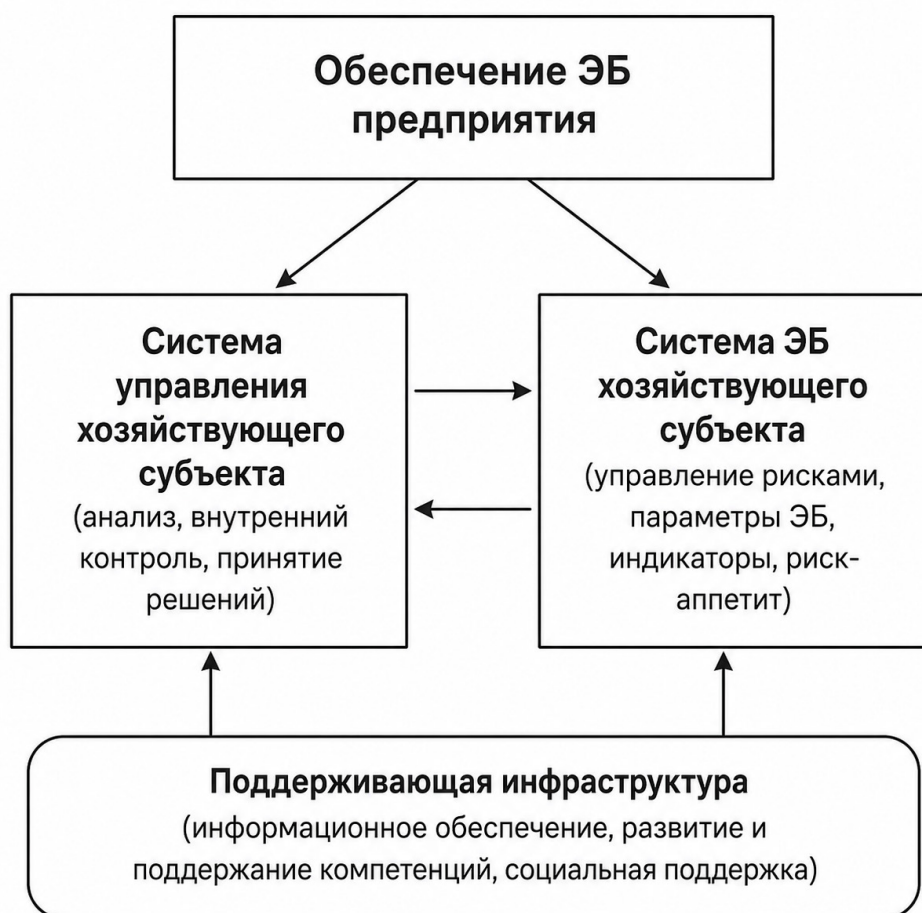
### **Результаты исследования**

Прежде всего, необходимо обратиться к категорийному аспекту понятия «система», по возможности преобразовав дефиницию под нужды конкретного исследования. Так, терминологический статус «системы как таковой» остается по-прежнему неопределенным [14, С. 35]. В общем виде под системой традиционно понимается совокупность элементов, их состояний и взаимосвязей между ними. В контексте настоящего исследования системный подход предопределяет выделение элементов структуры (Рисунок 1), а так же эффективное функционирование совокупности этих элементов. Последнее особенно актуально в отношении модели сценарных условий, предлагаемой автором исследования.

Эффективное функционирование совокупности представленных на рисунке 1 элементов обеспечивает ЭБ предприятия. Под последней понимается состояние всех видов ресурсов, обеспечивающее их эффективное использование и стабильное функционирование для достижения стратегических целей (прежде всего поддержание финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия) [20, С.11].

По своему содержанию понятие «система» имеет широкое поле использования. Полное понимание сущности категории системы позволяет построить соответствующие применяемым условиям определения: содержательные и формализованные. Любая структура реализуется через упорядоченность отношений, связывающих элементы системы и определяется как множество элементов, функционирующих в соответствии с установившимися между элементами системы связями. Одна и та же система может быть описана разной структурной архитектурой в зависимости от уровня познания объектов или процессов, от аспекта их рассмотрения, от цели создания. По мере

развития исследований, а так же в ходе проектирования и перестройки структура системы меняется.



**Рисунок 1** – Обеспечение ЭБ предприятия

*Источник: составлено автором*

При этом можно дифференцировать внутреннюю и внешнюю среду существования и развития систем. Все, что не входит в систему как таковую определяется как «внешняя среда». Понимается, что внешняя среда представляет собой наличие объективно существующих в пространстве и во времени объектов (в том числе других систем), которые способны воздействовать на исследуемую систему. При том между исследуемой системой и внешней средой возникают не только взаимосвязи, но и взаимозависимости. Как одно из условий симбиоза система реагирует, формирует и реализует свои свойства в процессе взаимодействия со средой, будучи участником такого взаимодействия.

Существует множество характеристик, описывающих взаимодействие систем, можно выделить ряд важнейших, среди них: состояние системы; поведение системы; равновесие системы; устойчивость системы; развитие системы.

С точки зрения обеспечения безопасности понятие устойчивости имеет особое значение. Под устойчивостью в общем виде понимается способность системы возвращаться в состояние работоспособного равновесия после того, как она отклонилась от такого состояния под влиянием внешних или внутренних факторов.

В контексте настоящего исследования представляет интерес терминологический аппарат системы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта, это такие термины, как: опасность, угроза, риск. Так, под опасностью Л.А. Кормишкина понимает объективно существующую возможность негативного воздействия на предприятие, в результате которого им

может быть причинен какой-либо ущерб, вред, ухудшающий его состояние и функционирование [12, С. 23]. Угроза – наиболее конкретная и непосредственная форма опасности (или совокупность условий и факторов, создающих опасность) для предприятия [12, С. 23 – 24].

В.М. Безденежных рассматривает угрозу с точки зрения безопасности организации как совокупность факторов и условий, способствующих реализации опасности для конкретного объекта в определенный момент времени или интервал времени [4, С.26]. Процессы глобализации экономических, социальных, политических процессов обостряет конкуренцию, информация становится более доступной конкурентам, а субъекты бизнеса – более зависимыми и уязвимыми.

Угроза экономической безопасности – это неоцененный риск. Оценка риска осуществляется с целью расчета количественных характеристик выявленных угроз:

- вероятность проявления определенного события (частота совершения события по отношению к максимально возможной его величине);
- суммарный размер ущерба.

Используя статистику проявления каждого негативного события в прошлом, оценивается вероятность наступления негативного события в будущем. Для событий, совершающихся редко, используется теоретический анализ системы и отдельных элементов (процессов) с выявлением цепочки причинно-следственных связей и вероятности проявления каждого события в этой цепи. При использовании данного подхода вначале цепи событий стоит группа так называемых «принтов», в конце – последствия и результат последствий, выраженный в ущербе [20, С. 21].

Таким образом, под угрозой понимается сценарий негативного развития событий, в результате которого вероятность недостижения цели или появления ущерба повышается. Иными словами угроза – это начавшийся реализовываться риск [6, С.45]. Угрозы экономической безопасности можно классифицировать по различным признакам:

- вероятность возникновения (значительные, незначительные, катастрофические);
- объект угроз (информация, материальные активы, нематериальные активы, персонал, деловая репутация компании (гудвилл);
- субъект угроз (конкуренты, контрагенты, персонал организации, криминальные структуры);
- тяжесть последствий (высокая, значительная, средняя, низкая);
- возможность прогнозирования (прогнозируемые и непрогнозируемые);
- источник возникновения (информационные, криминальные, природные);
- отношение к сфере возникновения угроз (внешние и внутренние).

Угрозы могут трансформироваться в реальный ущерб при условии, если руководство компании и служба экономической безопасности не предпринимают попыток нейтрализовать эту угрозу либо угроза не была выявлена. Вред (ущерб), нанесенный организации, может материализоваться в миллионы и миллиарды рублей. После подобных потерь организация, скорее всего, не сможет продолжить свою деятельность в течение длительного времени. Часто последствием угроз подобного масштаба становится банкротство компании. Средняя степень тяжести реализации угроз также приносит значительный ущерб, а предотвращение таких угроз требует затрат существенных ресурсов, иногда критических с точки зрения финансовой устойчивости организации. В случае же проявления угрозы низкой степени тяжести компания не подвергается серьезному кризису и относительно редко несет какие-либо убытки текущей деятельности. Однако угрозы низкой степени тяжести могут привести дисбаланс в структурных подразделениях организации. В случае малой вероятности проявления угрозы и небольшой силе воздействия на результат хозяйственной деятельности угроза не будет представлять опасности для компании. В то же время при возрастании вероятности и силы воздействия угрозы будет представлять все более нарастающую опасность.

Гармонизация системы экономической безопасности невозможна без прогнозирования угроз, которое может осуществляться в условиях определенности, не полной определенности и неопределенности. Правильный прогноз угроз и своевременное определение возможного ущерба

способны минимизировать затраты на превентивные меры по их устранению. Степень вероятности угрозы и сила воздействия связаны с оценкой рисков компании, а ошибки в прогнозировании и оценке рисков – к серьезным убыткам. Прогнозирование угроз выступает важным аспектом защиты бизнеса. При этом на предприятие воздействуют факторы, которые поддаются прогнозу и оценке и факторы, которые трудно прогнозировать. К примеру, достаточно сложно прогнозировать экологическую, демографическую, политическую ситуации, тренды научно-технического прогресса и скорость их развития и т.п. К факторам, которые в большей степени поддаются прогнозу можно отнести емкость рынка, потребительский спрос, платежеспособность населения, уровень цен на сырье и готовую продукцию [20, С. 26]. Объективно каждая организация стремится работать в таких условиях, когда вся совокупность внешних и внутренних факторов положительно воздействует на ключевые показатели деятельности и способствует достижению стратегических целей. Очевидно, что в краткосрочной перспективе целью предприятия является получение максимальной прибыли, стремление к уменьшению и нейтрализации риска за счет снижения издержек и повышения конкурентоспособности предприятия. Наличие конкурентных преимуществ позволяет организации легче, чем аналогичным компаниям на рынке справляться с угрозами, обеспечивая их снижение или нейтрализацию.

Важной категорией, сущностной характеристикой любой деятельности выступает понятие риска. В определении А.С. Шапкина риск представляет собой деятельность, связанную с преодолением состояния неопределенности в ситуации обусловленного неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественной и качественной оценки степени достижения вероятностного результата, неудачи или отклонения от цели [22, С. 33].

Однако в современном мире под риском всё чаще понимается не столько деятельность, сколько результат, связанный с вероятностью потерь. Б.А. Лагоша определяет риск как вероятность потери лицом или организацией части своих ресурсов, недополучения доходов, а так же появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой политики [10, С. 12]. Т.Я. Нерсисян под риском понимает вероятность получить убыток или упустить выгоду [17, С. 556].

В финансово-кредитном энциклопедическом словаре под редакцией А.Г. Грязновой дается следующее определение риска: «Риск – это вероятность наступления событий с негативными последствиями; опасность возникновения непредвиденных потерь, убытков, недополучения доходов, прибыли по сравнению с планом» [8, С. 845].

Американский экономист Ф. Найт рассматривает риск, как важнейшую составляющую предпринимательской функции предприятия. Риск по Ф. Найту, представляет собой объективную вероятность того или иного события и может быть выражен количественно, в том числе в виде математически вероятностного распределения доходов [16, С. 64]. В.Н. Уродовских определяет риск как деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора. Результатом такой деятельности будет количественная и качественная оценка вероятности достижения организационной цели [21, С. 6]. А.С. Шапкин применяет процессный подход, определяя риск, как деятельность в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественного и качественного оценить вероятность достижения предполагаемого результата [23, С. 33]. В.И. Авдийский отмечает о взаимосвязи различных видов рисков – «изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных» [1, С. 79].

Таким образом, большинство авторов определяют риск как нежелательное, негативное явление, требующее избегания или минимизации. Для категории риск могут быть выделены элементы во взаимосвязи которых и проявляется его сущность. Таким элементами являются следующие:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, которая является сутью выбранной бизнес-альтернативы;
- вероятность достижения желаемого результата;

– отсутствие полной уверенности в достижении поставленной цели;  
– возможность материальных, нравственных и прочих потерь, обусловленных осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы [18, С. 17].

По мнению В.И. Авдийский, можно выделить следующие черты, присущие риску:

– риск характеризуется наличием неопределенности;  
– риск всегда связан с возможностью выбора определенного варианта развития событий из нескольких возможных, т.е. риску присуща характеристика «альтернативности» [2, с. 79].

Потребность в безопасности является основополагающей потребностью всех хозяйствующих субъектов, это наиболее актуально в рыночных условиях. Система рыночных отношений усиливает влияние экономических угроз на хозяйствующий субъект. Это обуславливает насущную потребность всех хозяйствующих субъектов противостоять широкому спектру угроз как со стороны внешней, так и со стороны внутренней среды организации. Компании, не создающие эффективную систему защиты своих экономических интересов, рискуют значительно ухудшить свое экономическое положение и прекратить свою деятельность.

В общем виде экономическая безопасность хозяйствующего субъекта – это такое состояние экономического субъекта, при котором посредством конкурентных преимуществ и средств противодействия негативному влиянию опасностей и угроз обеспечивается его финансовая стабильность и поступательное развитие [3, С. 64]. Основным фактором, определяющим состояние экономической безопасности хозяйствующего субъекта, является наличие у организации существенных конкурентных преимуществ [18, С. 37]. Данные конкурентные преимущества должны соответствовать стратегическим планам организации. Таким образом, сущность экономической безопасности экономического субъекта реализуется в системе критериев и индикаторов экономической безопасности (см. Таблица 1) [24; 28]. Служба экономической безопасности каждого конкретного хозяйствующего субъекта самостоятельно разрабатывает систему таких критериев и индикаторов, учитывая специфику своей хозяйствующей деятельности (отраслевая специфика), ключевые бизнес-технологии, политику в области персонала и взаимодействия с контрагентами.

Финансовая безопасность выступает важнейшей составной частью понятия «экономическая безопасность». Без эффективного противодействия финансовым рискам, напрямую влияющим на финансовое состояние хозяйствующего субъекта, невозможно достичь состояния, при котором достигается финансовая стабильность и поступательное развитие хозяйствующего субъекта в соответствии со стратегическими целями [13, С. 64].

Стоит отметить, что в круг интересов каждого хозяйствующего субъекта входит, прежде всего, возможность найти безопасную и эффективную нишу своего функционирования, приложения управленческих усилий. Категориями-антагонистами в сложных динамичных рыночных условиях достижения данной цели выступают – получение прибыли, с одной стороны и безопасность ведения бизнес-операций, с другой. Мерой оптимизации на данном пути является, как известно, риск-аппетит компании [15, С. 87]. Цель создания модели сценарных условий состоит в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта при соответствии стратегических целей риск-аппетиту компании.

Риск-аппетит может быть выражен как в количественных, так и в качественных показателях [11, С. 52]. Высшее руководство компании комплементарно со службой ЭБП должны прийти к однозначному пониманию в отношении следующих вопросов:

- Каковы приемлемые и неприемлемые риски для компании (исходя из актуальных для конкретной компании видов рисков)?
- Какую величину риска компания может на себя принять по всем бизнес-направлениям?
- Каков уровень риска по планируемой/осуществляемой проектной деятельности и деятельности в области инноваций?
- Есть ли у компании конкурирующие/альтернативные цели и каково соотношение уровня

рисков по ним?

– Каковы качественные и количественные параметры (в контексте настоящего исследования – параметры сценарных условий) присущих компании рисков?

Исходя из тематики и цели настоящего исследования очевидным является обращение к категории синергии как в широком, так и в узком смысле.

Если обратиться к трактовке данной дефиниции с позиции классического менеджмента, синергия объясняется как следствие проявления свойства эмерджентности, присущего всем системам, т.е. если существует определенный набор ресурсов (курсив – авт.), то потенциал системы всегда будет либо существенно больше простой арифметической суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше ее [24]. Существует более широкое определение закона синергии: «Существует такой набор элементов (курсив – авт.), при котором потенциал организации будет либо больше простой суммы потенциалов, либо меньше» [25].

И.А. Лебедев (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации) в своей монографии [14, С. 59] вводит понятие «синергетическая оценка рисков», базирующаяся на системе, состоящей из следующих подсистем:

- внутреннего контроля;
- комплаенс-подсистема;
- управления рисками;
- мониторинга процессов;
- противодействия коррупции;
- менеджмента качества;
- информационной безопасности;
- экономической безопасности;
- экологической безопасности;
- охраны труда;
- управления персоналом;
- другие (в соответствии со спецификой деятельности предприятия).

Следует также оговориться, что данная логика, подробно описанная в классическом менеджменте, успешно экстраполируется различными авторами в сферу экономической безопасности.

В целях обозначенной в статье гармонизации системы ЭБП, для последующего использования синергетического подхода, важным этапом является выявление и обоснование параметров и индикаторов (т.е. элементов системы) экономической безопасности предприятия, а так же их пороговых значений [24; 25]. На завершающем этапе проводится разработка и принятие управленческих решений по индикаторам и пороговым уровням их значений (уровням риска-аппетита) риск-аналитиками компании.

Для достижения поставленной в исследовании цели, автором определены следующие параметры (сферы) обеспечения экономической безопасности предприятия:

- операционная деятельность;
- инвестиции и инновации;
- финансовая деятельность и финансовые результаты;
- кадрово-социальная сфера.

Таким образом, сформирован перечень индикаторов, определенных по четырем вышеобозначенным параметрам [24; 28].

#### **Операционная деятельность:**

1. Валовая выручка от реализации. На основе анализа динамики данного индикатора оцениваются такие важнейшие показатели, как прибыль и рентабельность, что, в свою очередь, предопределяет возможности инновационного развития, объем инвестиций и фонд заработной платы.

2. Коэффициент обновления основных средств. Данный индикатор отображает интенсивность и качество функционирования технико-технологического уклада предприятия.

3. Коэффициент износа основных средств. На основе данного индикатора определяется масштаб их обновления и принимаются управленческие решения в части инвестиций в физический капитал.

4. Норматив оборотных средств (необходимый размер запасов материалов, сырья, готовой продукции и денежных средств).

5. Производственная мощность предприятия. Данный индикатор выражает возможности эффективного использования потенциала предприятия для роста производства.

6. Уровень конкурентоспособности предприятия. Исходя из принятой парадигмы, данный индикатор является интегральной характеристикой системы экономической безопасности и уровня защиты от угроз.

#### **Инвестиции и инновации:**

7. Уровень инвестиций в основной капитал. Динамика данного показателя является основой развития компании. Выступая индикатором состояния экономической безопасности предприятия, риск-аналитикам чрезвычайно важно определиться с количественным значением его порогового значения в соответствии с риск-аппетитом компании.

8. Доля продукции инновационного характера в совокупном объеме производства. Данный индикатор тесно коррелирует с уровнем технического оснащения производственной базы, наличия инновационного кадрового потенциала и сильно варьируется от отрасли к отрасли.

9. Доля затрат на инновации, прежде всего в сфере информационных технологий, приходящаяся на весь объем производства (индикатор может быть рассчитан и по отдельным бизнес-направлениям). Индикатор отражает, в какой степени инновационная деятельность компании обеспечена основной операционной деятельностью.

10. Доля реализованных инновационных технологий в общем объеме созданных в компании разработок. Посредством данного индикатора может быть определена эффективность человеческого (интеллектуального) капитала, являющегося в настоящее время важнейшим ресурсом компании.

#### **Финансовая деятельность и финансовые результаты:**

11. Прибыль организации. Если в составе компании есть несколько предприятий на самостоятельном балансе – сальдированный финансовый результат.

12. Рентабельность продаж.

13. Рентабельность активов. Следует подчеркнуть, что в условиях конкурентной среды именно последние два показателя приоритетно являются расчетными при определении порогового значения экономической безопасности, и на их основе определяется пороговое значение по индикатору прибыли.

14. Кредиторская задолженность, в том числе просроченная. При соотношении с ликвидными активами данный показатель характеризует платежеспособность хозяйствующего субъекта.

15. Задолженность по кредитам, особенно просроченная.

16. Дебиторская задолженность, в том числе просроченная.

17. Задолженность работникам по заработной плате.

18. Сумма денежных средств в общей сумме оборотных средств.

19. Коэффициент платежеспособности. В широком смысле все представленные выше показатели данного параметра характеризуют платежеспособность хозяйствующего субъекта. В узком понимании коэффициент платежеспособности, представляющий собой отношение суммы средств и краткосрочных вложений к краткосрочным обязательствам, выступая индикатором экономической безопасности предприятия, показывает, какая часть краткосрочных заемных средств может быть погашена незамедлительно.

**Кадрово-социальная сфера:**

20. Количество вновь созданных за год рабочих мест. Данный индикатор связан с объемными показателями по выпуску продукции (оказанию услуг) и имеет значение не только для хозяйствующего субъекта, но и для региона (снижение безработицы).

21. Производительность труда. По темпам изменения данного показателя можно судить об эффективности использования наличного трудового потенциала, как отдельного вида ресурсов организации.

22. Структура кадрового состава по критериям: доля работников с высшим образованием; доля работников пенсионного возраста (по возрастным группам); доля работников отслуживших в армии и т.д.

23. Среднемесячная номинальная заработная плата. Индикатор, динамика которого отражает экономическое состояние хозяйствующего субъекта.

24. Среднемесячная реальная заработная плата. Данный индикатор в большей степени, чем предыдущий, отражает положение компании в данной отрасли/регионе с точки зрения вклада в трудовой потенциал региона, социальную стабильность в регионе.

25. Коэффициент дифференциации заработной платы (разрыв между 10% высокооплачиваемых сотрудников и 10% низкооплачиваемых) [14, С. 124]. Данный индикатор отражает структуру персонала по уровню оплаты труда, по нему можно судить о степени рисков, связанных с напряженностью в коллективе, со снижением трудовой мотивации.

Не вызывает сомнения факт наличия взаимосвязи между приведенными параметрами и относящимися к ним индикаторами. Данный аргумент рассматривается автором как базис для разработки модели синергии параметров, обусловленной определенными «сценарными» условиями для гармонизации системы экономической безопасности предприятия.

Таким образом, для достижения поставленной цели исследования, предлагается выделить цепочки сценарных условий хозяйствующего субъекта по четырем, определенным выше параметрам (операционная деятельность; инвестиции и инновации; финансовая деятельность и финансовые результаты; кадрово-социальная сфера).

Под комплементарной группой индикаторов автор определяет такой набор индикаторов экономической безопасности, при одновременном достижении оптимальных значений которых будет достигаться наибольший синергетический эффект. Соответственно, эффективность работы риск-аналитика будет достигать максимума при постоянном мониторинге пороговых значений индикаторов, входящих в комплементарные группы. На следующем этапе результат аналитической работы соотносится с риск-аппетитом компании и принимаются конкретные управленческие решения.

Лебедев И.А. в своем исследовании [14, С. 127] сообщает, что при рассмотрении практически всех, определенных им, индикаторов экономической безопасности «отмечается взаимосвязь каждого из них с каким-либо другим». Учитывая, что данная закономерность может проявляться в отношении нескольких индикаторов, в том числе, относящихся к разным параметрам хозяйственной деятельности, в Таблице 1 представлены комплементарные группы, определенных автором, индикаторов экономической безопасности.

Совокупность данных групп, условий функционирования каждого конкретного хозяйствующего субъекта и его риск-аппетита автором трактуется как «параметры сценарных условий функционирования хозяйствующего субъекта».

Как следует из таблицы, важнейшей целью функционирования любого самостоятельного хозяйствующего субъекта является повышение конкурентоспособности. В тоже время (рисунок 1), для обеспечения экономической безопасности предприятия необходимо гармонизировать работу системы экономической безопасности организации и системы внутреннего контроля (системы управления организацией), индикаторы экономической безопасности с показателями

KPI, закрепленными за конкретными отделами и службами. При этом, в реальной работе, не исключены конфликты интересов между подразделениями компании, которые могут проявляться во внутриорганизационной конкуренции, дублировании функций, нарушении статус-кво, а источником угроз – персонал организации. Для предотвращения данного вида угроз так же необходимо держать под контролем «классические» рискообразующие факторы: недостаточная компетентность персонала, низкий уровень лояльности, плохо организованная система найма и контроля за деятельностью персонала [9, С. 8].

**Таблица 1** – Примеры сценарных условий функционирования хозяйствующего субъекта

Сценарий хозяйствования	Комплементарная группа индикаторов экономической безопасности
Инвестиции и инновационная направленность бизнеса	Прибыль организации (11) – Уровень инвестиций в основной капитал (7) – Среднемесячная номинальная заработная плата (23) – Доля реализованных инновационных технологий в общем объеме созданных в компании разработок – Уровень конкурентоспособности предприятия (6)
Эффективное использование физического капитала предприятия	Коэффициент обновления основных средств (2) – Производственная мощность предприятия (5) – Норматив оборотных средств (4) – Рентабельность активов (13) – Уровень конкурентоспособности предприятия (6)
Эффективное использование человеческого капитала предприятия	Доля реализованных инновационных технологий в общем объеме созданных в компании разработок (10) – Доля продукции инновационного характера в совокупном объеме производства (8) – Производительность труда (20) – Рентабельность продаж (12) – Уровень конкурентоспособности предприятия (6)
Финансовая стабильность предприятия	Прибыль организации (11) – Рентабельность продаж (12) – Рентабельность активов (13) – Коэффициент платежеспособности (19) – Уровень конкурентоспособности предприятия (6)
Социальная направленность бизнеса	Количество вновь созданных за год рабочих мест (20) – Среднемесячная реальная заработная плата (24) – Коэффициент дифференциации заработной платы (25) – Уровень конкурентоспособности предприятия (6)

Источник: составлено автором

Следует отметить, что одним из элементов инфраструктуры (рисунок 1), является корпоративная культура. В широком смысле, т.е. как условие эффективного управления сложной социально-экономической системой, корпоративная культура должна обеспечивать такие стороны организации труда, как выполнение установленных требований, мотивирование персонала и корпоративное ответственное поведение [14, С. 147 – 148]. Инициатива в данном вопросе всегда должна идти «сверху вниз».

### Заключение

Таким образом, для успешной реализации, предложенных в исследовании положений, высшее руководство компании должно придерживаться следующих рекомендаций:

- Развивать компетенции специалистов в строгом соответствии с принятыми регламентами стандартами работы.
- Внедрять поощрения и вознаграждения, придерживаясь политики карьерного роста отличившихся сотрудников.
- Закрепить разработанные стандарты и механизмы мотивации в

– документе в обоснованной и понятной всему коллективу форме.

Результаты, полученные автором, могут быть применены для компаний, формирующих систему экономической безопасности и стремящихся к гармонизации ее взаимодействия с различными организационными структурами, такими как система внутреннего контроля. При этом, стоит подчеркнуть, что максимальная эффективность предложенной автором модели будет достигнута при условии грамотного построения, сбалансированного развития и поддержания на высоком уровне общих функциональных целей экономической безопасности компании. Среди таковых, помимо высокой финансовой эффективности и устойчивости, можно отметить следующие [5, С. 123].:

– Обеспечение технологической независимости предприятия. Достижение высокой конкурентоспособности за счет развития технико-технологического потенциала производственной деятельности.

– Достижение высокой эффективности управления организацией, создание и поддержание высокоэффективной организационной структуры.

– Формирование высокого уровня компетенции персонала и полного использования его инновационного потенциала.

– Обеспечение качественной правовой защиты по всем направлениям деятельности предприятия.

– Обеспечение защиты корпоративной информации и надежности информационных систем, соблюдения коммерческой тайны.

– Обеспечение безопасности персонала на всех уровнях бизнес-процессов организации и в производстве.

– Соблюдение высоких требований к экологической составляющей экономической безопасности. Сведение к минимуму негативного влияния производственной деятельности на окружающую среду.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдийский В.И. (2007). Анализ и прогнозирование рисков в системе экономической безопасности хозяйствующих субъектов : учеб. пособие. М.: Финакадемия.
2. Авдийский В.И. (2020). Организация регулирования рисков социально-экономических систем: отечественная и зарубежная теория и практика. М.: Научный консультант.
3. Авдийский В.И. (2018). Управление рисками организаций. М.: Инфра-М.
4. Безденежных В.М. (2017). Проектирование систем управления рисками организации : учебник. М.: КноРус.
5. Васин С.М. (2010). Управление рисками на предприятии : учебное пособие. М.: КноРус.
6. Гапоненко В.Ф. (2007). Экономическая безопасность предприятий: подходы и принципы. М.: Ось-89.
7. Гришина Н.В. (2015). Информационная безопасность предприятия : учебное пособие. М.: Наука.
8. Грязнова А.Г. (2004). Финансово-кредитный энциклопедический словарь. М.: Финансы и статистика.
9. Долженкова Ю.В. (2022). Управление кадровой безопасностью организации : Учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Прометей.
10. Дубров А.М., Лагоша Б.А. (ред.) (2003). Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учебное пособие. М.: Финансы и статистика.
11. Ковалева В.Д. (2015). Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия. М.: КноРус.
12. Кормишкина Л.А. (2023). Экономическая безопасность организации (предприятия) : учебное пособие. М.: ИНФРА-М.
13. Кричевский М.Л. (2012). Финансовые риски : учебное пособие. М.: КноРус.
14. Лебедев И.А. (2021). Методология совершенствования системы экономической безопасности организации на основе риск-ориентированного подхода. Монография. М.: Прометей.
15. Меньшиков И.С. (2009). Рыночные риски: модели и методы. СПб.: Питер.
16. Найт Ф.Х. (2003). Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело.
17. Нерсисян Т.Я. (2007). Предпринимательство: словарь-справочник. М.: Анкил.
18. Пименов Н.А. (2016). Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности. М.: Юрайт.
19. Попов Ю.П. (2016). Основы безопасности деловых отношений предприятия. М.: НЦЭНАС.
20. Сергеев А.А. (2024). Экономическая безопасность предприятия : учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт.
21. Уродовских В.Н. (2024). Управление рисками предприятия : учебное пособие. М.: Вузовский учебник.
22. Шапкин А.С. (2009). Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник. – М.: Дашков и К.
23. Шапкин А.С. (2009). Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. М.: Дашков и К.
24. Позняков В.В. (2024). Современные особенности разработки системы индикаторов экономической безопасности предприятия / В.В. Позняков, Н.В. Капустина, О.А. Аничкина [и др.] // Вестник Евразийской науки. — Т. 16. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/06FAVN124.pdf> (дата обращения: 28.06.2026).
25. Старшинин Н.А. (2023). Разработка системы ключевых индикаторов риска для обеспечения экономической безопасности / Н.А. Старшинин // Вестник Евразийской науки. — Т. 15. — № s5. — URL: <https://esj.today/PDF/40FAVN523.pdf> (дата обращения: 28.06.2026).
26. Kalashnikova E., Tatarovskaya T., Tselniker G. (2019). Risk-Oriented Approach in the System of

Enterprise Economic Security // Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Vol. 57. P. 677–687. DOI: 10.15405/epsbs.2019.03.67.

27. Gorzeń-Mitka I., Wiczorek-Kosmala M. (2013). Risk Appetite — Critical Element of Enterprise Risk Management Process // *Studia Ekonomiczne*. № 127. P. 109–122.

28. Левченко Я.В. (2021). Система индикаторов и показателей экономической безопасности / Я.В. Левченко, С.А. Мамий // *Архивариус*. — Т. 7. — № 9(63). — С. 31–35. DOI: 10.52013/2524-0935-63-9-9.

# Harmonization of the Enterprise Economic Security System Based on the Synergy of Scenario Condition Parameters for the Functioning of Economic Entities

**Shcherbakov Alexey Vladimirovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Tver State University, Tver, Russian Federation

E-mail: Alsherb72@mail.ru

---

## KEYWORDS

economic security, economic security system, threat, danger, risk, damage, synergy, economic security indicators, risk appetite

## ABSTRACT

The article examines the pressing problem of harmonizing the system of economic security of an enterprise under conditions of high turbulence in the external and internal environment. The aim of the research is to develop a model that allows for increasing the effectiveness of management services through the application of systemic and synergetic approaches. The theoretical and methodological basis of the work consists of the works of leading domestic and foreign scholars in the field of risk management and economic security, as well as methods of analysis, synthesis, and bibliographic research. The key result of the work is the author's model of «parameters for the scenario-based development of an economic entity,» oriented primarily towards manufacturing enterprises. The model is based on a thoroughly elaborated system of four parameters (operational activities, investment and innovation, financial activities and financial results, personnel and social sphere), which are revealed through 25 specific indicators, taking into account their threshold values. The novelty of the approach lies in the author's identification of complementary groups of indicators and the concept of synergy, whereby the simultaneous achievement of optimal values of interconnected indicators within a specific management scenario (investment, financial, social, etc.) yields the maximum effect for strengthening business security. The article substantiates the need to harmonize the work of the security service with the internal control system and corporate culture in order to prevent internal threats. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed model to minimize risks and forecast threats in order to ensure financial stability, competitiveness, and the progressive development of an organization in accordance with its risk appetite.

---

# Применение ERP-систем для обработки интеллектуальных данных на основе интеграции с человеческим капиталом

Елкин Станислав Евгеньевич 

Кандидат экономических наук, доцент,

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

E-mail: elkin-se@ranepa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

интеллектуальные данные, системы учета, планирование ресурсов предприятия, ERP-система, эффективность организации, человеческий капитал

## АННОТАЦИЯ

Целью исследования в данной статье является обсуждение темы обработки интеллектуальных данных с помощью интегрированной системы планирования ресурсов предприятия (ERP), которая может предоставлять подробные отчеты по всем внутренним требованиям компании в области бухгалтерского учета. Эти отчеты приобретают интеллектуальную атрибуцию, необходимую для устойчивого развития выполняемой деятельности. Что касается целей управления, ERP-система предлагает интеллектуальные решения для подробной отчетности и анализа. Применение и обработка этих интеллектуальных данных могут быть доступны и осуществляются в режиме реального времени, если персонал компании хорошо обучен интерпретировать результаты, генерируемые ERP-системой. В целях оптимизации процесса отчетности и анализа ключевых данных рекомендуется, чтобы перед использованием и внедрением интегрированной ERP-системы человеческий капитал представлял собой добавленную стоимость интегрированной системы. Для достижения максимального уровня производительности в компании рекомендуется, чтобы как персонал, так и структурный капитал (ERP) работали в тесной взаимосвязи. Формирование теоретических представлений о роли человека в экономических и социальных процессах происходит в период становления нового концептуального направления, объединившего теории человеческого развития и экономического роста. Автоматизированное проектирование представляет интеграцию методов технических наук, основанной на применении баз данных, библиотек программ и подсистем связи. В понятие такого механизма вкладывается детерминированное задание цели системы и элементов системы и правил (процедур, ограничений, функций и т.п.), регламентирующих и определяющих действия элементов в заданной структуре. Проведенное исследование, основанное на обработке результатов анкетного опроса, позволило оценить важность перехода с бухгалтерского программного обеспечения на ERP-систему, разработанную специально для нужд компании и интегрированную в систему управления организации с учетом требований использования человеческого капитала. На основе полученных результатов были сделаны выводы об эффективности использования ERP-системы для планирования рабочего времени и улучшении показателей эффективности организации.

JEL codes: M15, M12, O33, D83

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-97-109>

Для цитирования: Елкин, С.Е. Применение ERP-систем для обработки интеллектуальных данных на основе интеграции с человеческим капиталом / С.Е. Елкин. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.97-109. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

В исследовании, опираясь на специализированную литературу, рассматриваются три важные темы: ERP-система, человеческий капитал и «умные» данные. Методология исследования состоит из четырех основных компонентов: литературного обзора, анализа ситуации, анкетирования и собственного анализа.

В этой статье исходим из предположения, что ERP-система является эффективным решением для получения «умных» данных для любой компании, работающей на рынке. Основное внимание на изучение ее влияния на человеческий капитал. В результате исследования предполагалось определить, какой вклад вносят информационная система и человеческий капитал в последующую обработку данных финансового учета.

Литературный обзор посвящен характеристикам интегрированной ERP-системы и ее роли для компаний, работающих в различных сферах деятельности (производство, маркетинг, предоставление услуг). [12-25]

Цель исследования состоит в том, чтобы определить степень вовлеченности человеческого капитала в смежные виды деятельности и его вклад в создание добавленной стоимости после автоматизации первичного учета, а также изменения в численности персонала после внедрения интегрированной системы учета и изменения фактического рабочего времени. Система предоставляет эту «умную» информацию, поскольку может обрабатывать большие массивы данных. Методы оценки результатов, получаемых с помощью интегрированной ERP-системы, сложны. Они позволяют исключить риск упущения ключевого фактора при принятии решений руководством. Чтобы относительно своевременно реагировать на потребности руководства, человеческий капитал должен адаптироваться к новым требованиям.

Проведение анализа конкретной ситуации на основе данных анкетного опроса позволило качественно оценить важность перехода от бухгалтерского программного обеспечения к ERP-системе, разработанной специально для нужд компании. На основе полученных результатов мы провели статистический анализ, чтобы определить, как представленная тема влияет на мнение экономистов, внедряющих ERP-системы на основе интеграции с человеческим капиталом.

Характер современных экономических изменений в институциональной среде напрямую связан со стремлением организаций повысить эффективность за счет внедрения инновационных технологий и основан на ресурсно-ориентированном подходе. Однако очевидно, что диспропорции, вызванные недостаточным вниманием к использованию потенциала человеческого развития, усложняют решение вопросов организационного управления. Степень и характер человеческого развития определяют социальную и экономическую эффективность организационных изменений. Формирование человеческого потенциала организации происходит через механизм социально-экономических, трудовых и управленческих отношений.

Подход, основанный на развитии человеческого потенциала, требует отказа от стратегии управления организационными изменениями, ориентированной исключительно на рост физического капитала. Качественные параметры человеческого развития становятся одновременно и средством, и условием для создания системы управления организационными изменениями, для которой характерна согласованность изменений в организации и в отдельных ее членах.

Развитие человеческих ресурсов, определяемое как максимальное раскрытие человеческого потенциала и его эффективное использование в целях экономического и социального развития, приобретает все большее значение.

Осознание необходимости оценки эффективности развития любой экономической системы с точки зрения человеческого фактора существенно повлияло на исследовательские подходы к изучению изменений в экономических системах, заложив концептуальные основы для разработки инновационных систем управления экономическими системами.

Несомненно, ответ на вопрос о наиболее эффективном способе использования ресурсов, имеющихся в распоряжении экономической системы, определяет содержание современной экономической науки. Поэтому в условиях формирования постиндустриального типа экономического развития, основанного на преимущественном использовании знаний, роль человеческого фактора в решении этой задачи возрастает. В первую очередь это касается человеческого потенциала — научной категории, используемой для качественной характеристики уровня и условий использования

компетенций, опыта, интеллектуальных возможностей, а также способности к постоянному совершенствованию и развитию. Эта концепция пришла на смену понятиям «человеческий капитал», «человеческие ресурсы» и «человеческий фактор», которые последовательно сменяли друг друга на протяжении последних полутора веков. Объективные социально-экономические причины такой трансформации понятий разнообразны. Действительно, за последнюю четверть века в экономической сфере произошли радикальные изменения: во всех странах мира сократилось число работников в первичном и вторичном секторах экономики и увеличилось число работников в третичном секторе. По данным Всемирного банка, в последнее десятилетие XX века мировой валовой внутренний продукт состоял из следующих компонентов: 1/5 (21 %) — средства производства и капитал, менее 1/7 (15 %) — природные ресурсы и 2/3 (64 %) — человеческий фактор. Однако столетие назад соотношение было обратным. Эти реалии привели к пересмотру целей мирового развития. Фокус сместился с экономического роста на развитие человеческого потенциала, особенно с учетом того, что были выявлены пределы роста и необходимость в новом мышлении. Концепция «развития человеческого потенциала» (в английском языке ее часто называют «человеческим ростом») легла в основу широко известной концепции человеческого потенциала. Ее ценность заключается в том, что она охватывает не только традиционные макроэкономические показатели, но и показатели в области здравоохранения и образования. Кроме того, она подчеркивает важность всех трех компонентов.

Основная сложность с точки зрения терминологии заключается в определении взаимосвязи между понятиями, описывающими человеческий фактор в системе управления на микроуровне. В последние два десятилетия исследователи уделяли особое внимание вопросам, связанным с качеством населения, развитием человеческого потенциала и человеческого фактора в целом. Однако в научной литературе до сих пор отсутствует четкая и взаимосвязанная система понятий для описания и анализа населения, отдельных людей и человеческого потенциала.

В настоящее время под человеческим капиталом понимают совокупность способностей человека, которые зависят от его знаний, здоровья, профессиональных навыков и трудоспособности и способствуют повышению производительности труда и доходов. В развитых странах инвестиции в человеческий капитал считаются наиболее эффективными и быстро окупаемыми для общества. Человеческий капитал признан важнейшим фактором экономического роста и развития.

Процесс организации можно описать как проектирование, развитие и поддержание системы скоординированных действий, в рамках которой отдельные сотрудники и группы людей работают под общим руководством, помогая друг другу и стремясь к достижению целей, которые ясны и понятны всем. Ключевое слово в этом определении — «система». Организации — это системы, которые в результате внешних воздействий приобретают определенную структуру, включающую в себя как формальные, так и неформальные элементы. Организационное планирование — это процесс преобразования анализа в проект. Оно определяет структуру, взаимосвязи, роли, требования к кадровым ресурсам и области, в которых необходимо провести изменения. Исходя из этого определения механизма функционирования, механизм управления или организационный механизм можно разложить на описание взаимосвязанных компонентов. В основе такой декомпозиции лежит разделение функций управления. В результате выделяются следующие компоненты: планирование, оценка функционирования, учет и стимулирование. Таким образом, организационный механизм активной системы — это система циклически повторяющихся организационных процессов: планирования, оценки и стимулирования активных элементов. Цикличность организационных процессов варьируется в зависимости от иерархического уровня организационной системы.

Исходя из этой методологии, можно охарактеризовать систему автоматизированного проектирования механизма управления, которая достигается за счет анализа и синтеза моделей организационных механизмов. Система должна включать в себя два основных модуля: анализ моделей механизмов и синтез механизмов. Модули должны обладать следующими свойствами:

- функциональность (прозрачность, ясность) — реализация функций, понятных пользователю;

- реалистичность — представление входных и выходных данных в виде понятных пользователю измеренных значений;
- надежность — выполнение функций, определенных входными данными, с заданной вероятностью на протяжении всего периода работы. Надежность достигается за счет наличия функций тестирования и возможности периодической проверки системы;
- структурная полнота — наличие минимального набора моделей, обеспечивающих простоту использования и понимание динамики функционирования;
- управляемость — возможность использовать принципы управления, заложенные во входные данные, для автоматической модификации структуры модуля с целью сокращения количества выполняемых функций;
- иерархичность — возможность использовать (развивать) отдельные элементы модуля для создания независимых модулей;
- интеллект - способность использовать искусственный и естественный интеллект.

Таким образом, архитектура системы связана с выявлением потребностей пользователей и последующим проектированием, которое максимально эффективно соответствует требованиям с учетом экономических и технических ограничений.

### **Обзор литературы**

Взаимосвязь между человеческим капиталом и ERP-системой зависит от уровня знаний, накопленных и существующих в компании на данный момент. В то же время основными факторами использования ERP-системы являются интеллектуальные результаты, технические ресурсы, организационные потребности и процесс внедрения ERP-системы.

Результаты исследования показывают, как менеджеры могут повысить эффективность использования ERP-системы, добиваясь оптимальных результатов. [1]

Кроме того, ERP-система способна удовлетворять потребности компании, повышая эффективность работы пользователей, в том числе за счёт того, как сотрудники взаимодействуют с системой, работают с ней и обмениваются информацией. [2]

Ценность ERP-системы определяется тем, насколько она способствует достижению бизнес-целей и повышению эффективности работы. [3] Ценность также можно измерить по уровню удовлетворённости и продуктивности пользователей системы. [4].

Использование ERP-системы определяется тем, насколько она способствует выполнению задач в цепочке создания стоимости компании (продажи, услуги и закупки). Этот показатель зависит от того, насколько система используется в сфере продаж, услуг и закупок. [5]

Сочетание создания новых знаний и формирования ценности является залогом устойчивой конкурентоспособности компании. Если ERP-система спланирована и внедрена должным образом, она выступает в качестве инструмента повышения ценности, который задействует три генератора ценности (эффективность операционной деятельности, предоставление информации и создание новых знаний), способствуя стратегическому развитию. [6]

Учитывая, что компонентами интеллектуального капитала являются человеческий, структурный и реляционный капитал, можно говорить о компетентности предприятия, в которой задействованы человеческий и структурный капитал, и об эффективности предприятия, в которой реляционный капитал взаимодействует со знаниями человеческого капитала (приобретенным капиталом). [7]

Успех в реализации крупного венчурного проекта, который может изменить курс развития компании, зависит от человеческого капитала, обладающего набором важнейших бизнес-характеристик и IT-навыков. [8]

Совершенствование предприятия зависит от успешности проектов по разработке программного обеспечения, которая, в свою очередь, зависит от человеческих ресурсов. Сосредоточение внимания на человеческих компетенциях напрямую влияет на результат проекта. [9]

Инновации позволяют привлекать новых клиентов и формируют отличительные особенности проекта. [10] Эта связь реализуется через человеческий и реляционный капитал, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы компании. Инновации моделируются в соответствии с потребностями клиентов, акционеров, заинтересованных сторон и с учетом обратной связи от них. [11] Поскольку интеллектуальный капитал охватывает важнейшие производственные функции предприятия, он напрямую влияет на эффективность работы, привлекая новых клиентов (развивая реляционный капитал), поддерживая структурный капитал в соответствии с требованиями рынка и тенденциями развития, а также воздействуя на человеческий капитал, который, по нашему мнению, включает в себя все остальные компоненты интеллектуального капитала.

Инновации обычно отождествляют со структурным капиталом, но они также должны быть связаны с человеческим капиталом и возможностью внедрения ERP-систем для нужд бухгалтерского учета. Человеческий капитал — ключ к инновациям как в структурном, так и в оборотном капитале. Таким образом, инновационное поведение, обусловленное действиями человеческого капитала, в сочетании со структурным вкладом, оказывающим положительное влияние на эффективность работы предприятия. [12]

Отчётность в режиме реального времени может осуществляться с помощью таких технологических решений, как управление бизнес-процессами и мониторинг хозяйственной деятельности (например, за счёт поддержки более обширной бухгалтерской отчётности с большим количеством показателей эффективности), мобильных устройств (например, за счёт возможности получать мгновенные уведомления), интеллектуальных данных (например, за счёт выбора наиболее подходящего визуального представления данных для достижения целей), интеграции корпоративных приложений (например, за счёт использования специальных языков и мощных инструментов отчётности, которые позволяют маркировать финансовую информацию). [13]

Высококачественная бизнес-отчётность — основа сильной и устойчивой организации, финансовых рынков и экономики. [14] Возможно добиться высокого качества бизнес-отчётности, если в компании есть интегрированная система, предоставляющая интеллектуальные данные, и хорошо обученные сотрудники, которые используют все функции системы по максимуму. В то же время для внедрения ERP-системы необходима организационная основа, способствующая её развитию в рамках компании.

Основой для внедрения ERP-системы должны стать культура, организационные процессы и человеческий капитал. [15] Можно сказать, что человеческий капитал незаменим, независимо от эффективности работы информационной системы. Для получения результатов и интеллектуальных данных, генерируемых современной информационной системой, требуется высокая компетентность пользователей. [16] Для того, чтобы воспользоваться преимуществами современной системы, компании необходим хорошо обученный персонал. Инвестиции в человеческий капитал необходимы, чтобы компания могла достаточно гибко адаптироваться к новым возникающим тенденциям. [17] Эти инвестиции должны осуществляться одновременно с инвестициями во внедрение информационной системы, которая будет удовлетворять все потребности компании.

Таким образом, интеллектуальные данные и внедрение передовых информационных систем приводят к тому, что по мере автоматизации процессов человеческий капитал становится стратегическим активом компании, а сохранение человеческого капитала с высоким уровнем квалификации — средством поддержания конкурентоспособности. [18]

### **Обсуждение проблемы**

В связи с тем, что бухгалтерские системы предоставляют только точные данные о положении дел в компании, на уровне высшего руководства ряда компаний возникла потребность в аналитической перспективе.

Идея исследования заключалась в том, чтобы продемонстрировать, что ERP-система

повышает ценность компании за счет интеллектуальных данных, которые она может генерировать, предоставляя подробные структурированные отчеты в соответствии с требованиями любого пользователя. Интеллектуальные данные часто генерируются с помощью специализированных систем, которые могут предоставлять точную, достоверную и конкретную информацию, необходимую компании. Зачастую такие системы относятся к типу ERP и могут быть адаптированы в соответствии с запросами и особенностями получения информации в каждой конкретной компании.

С точки зрения самих компаний, интеллектуальные данные — это информация, которая предоставляет пользователю доступ к тому, что ему необходимо, без дополнительной обработки для достижения желаемого результата. Такие системы могут обрабатывать большие объемы данных и выдавать результаты, которые компания использует для анализа целевых элементов. Испытуемые должны были использовать ERP-систему и обладать необходимыми знаниями в области бухгалтерского учета. Мы также искали людей, которые использовали и бухгалтерскую, и ERP-систему, чтобы понять разницу.

Таким образом, идея исследования заключалась в том, что независимо от степени автоматизации финансово-бухгалтерских процессов человеческий капитал является незаменимым активом для компании. Его подготовка в соответствии с ожиданиями компании от использования ИТ-системы должна быть на высочайшем уровне.

Повышение требований к человеческому капиталу — это то, чего компания ожидает от информационной системы. Разработка и обучение — это первые шаги, которые предпринимает компания при внедрении новой компьютерной системы. Для проведения исследования были количественно измерены ответы респондентов и проанализировано их мнение о внедрении ERP-системы. Как и ожидалось, внедрение ERP-системы и подготовка человеческого капитала в этом направлении оказывают значительное влияние на все факторы, указанные в опроснике. Выбор вопросов был обусловлен ситуациями, с которыми сталкиваются сотрудники компании при использовании как бухгалтерского программного обеспечения, так и ERP-системы, что позволяет существенно сократить фактическое рабочее время.

Цель данной статьи — рассказать о «умных» данных, которые может предоставлять ERP-система и которыми можно управлять. Эта система способна формировать подробные отчеты по всем внутренним требованиям в финансовой и коммерческой сферах.

В то же время изучено влияние ERP-системы на человеческий капитал не только с точки зрения фактического рабочего времени, но и с точки зрения дополнительной ценности, которую она может принести. Эти отчеты позволяют решать интеллектуальные задачи, необходимые для устойчивого развития деятельности компании.

С точки зрения управленческих задач, ERP-система предоставляет интеллектуальные решения для составления подробных отчетов и проведения анализа. Вне зависимости от балансовых отчетов, ERP-система может быть адаптирована под конкретные потребности компании (например, некоторые компании хотят иметь более четкое и детальное представление о запасах, в то время как другим нужен подробный анализ торговой дебиторской задолженности). Другим компаниям пришлось адаптировать свою внутреннюю систему под постоянные потребности внешних пользователей (например, веб-сайтов для демонстрации услуг/товаров, предлагаемых компанией). Еще одна проблема, о которой сообщили респонденты, — это время, которое сотрудники тратят на анализ данных. Время — один из важнейших факторов, влияющих на дополнительную ценность, и ключевой фактор эффективности. Система предлагает интеллектуальные отчеты, но, безусловно, необходимо, чтобы сотрудники понимали их содержание. Эти инвестиции крайне важны как для человеческого капитала, так и для структурного капитала, а также для соотношения эффективного рабочего времени и общей эффективности.

Упомянутые проблемы были количественно измерены с помощью опросника, состоящего

из 20 вопросов. Они касались видения респондента, перехода от системы бухгалтерского учета к интегрированной ERP-системе, а также реакции сотрудников на произошедшие изменения. Целью исследования было оценить влияние изменений на эффективность использования человеческого капитала во внутренней экономике компании.

Первоначальная реакция сотрудников на изменения была негативной, поскольку им пришлось осваивать непривычно большой объем информации. Несмотря на то, что поначалу изменения воспринимались негативно, со временем сотрудники оценили эффективность выполнения рабочих задач (раньше им приходилось обрабатывать отчеты по определенным категориям, а теперь они могут выбирать категорию, получая нужный отчет в режиме реального времени).

### **Цели и методы исследования**

Первый вопрос исследования: является ли ERP-система решением для получения «умных» данных, необходимых компании? Второй вопрос: является ли интегрированная ERP-система эффективным решением с точки зрения экономии рабочего времени и эффективного анализа формируемых отчетов?

Судя по полученным ответам, можно сделать вывод, что ERP-система способствует совершенствованию и развитию экономической деятельности компании за счет человеческого капитала. Следующий вопрос: «Может ли внедрение ERP-системы привести к автоматизации бухгалтерского учета?» Какой бы эффективной ни была интегрированная система, для того чтобы она приносила реальную пользу компании, нужны хорошо обученные сотрудники, а человеческий капитал остается незаменимым активом. И последний вопрос: насколько развито видение / точка зрения респондентов по анализируемой теме?

Цель исследования — показать, как «умные» данные, получаемые с помощью ERP-системы, в тесной взаимосвязи с человеческим капиталом влияют на социально-экономические показатели компании (взаимосвязь человеческого капитала, структурного капитала и капитала отношений).

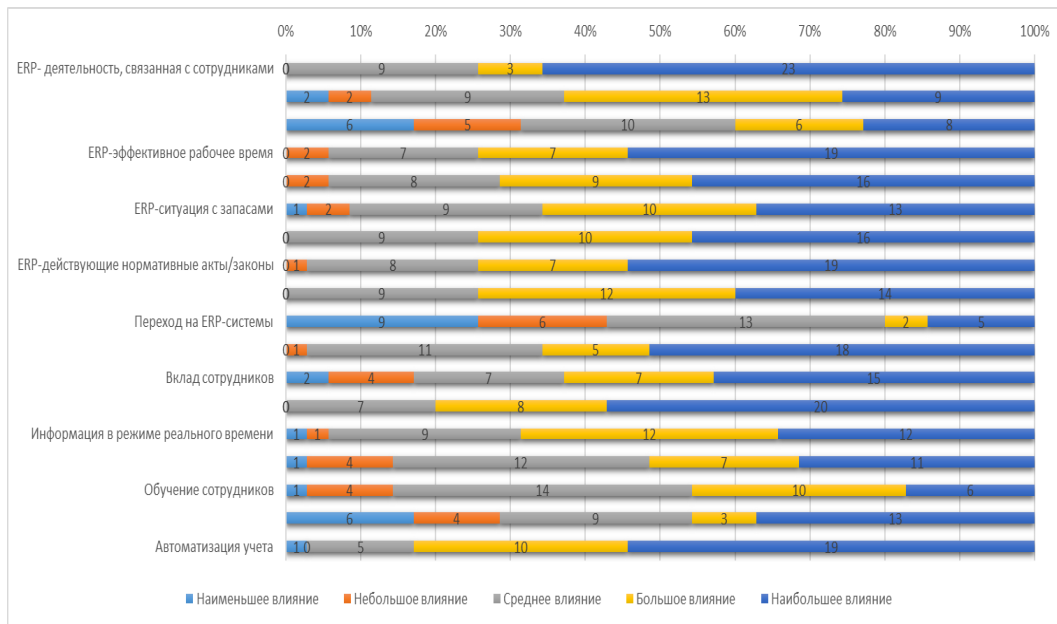
Основываясь на опыте работы на рынке труда, прослеживается тенденция ограничения данных рамками интеллектуальных систем (в большинстве случаев это ERP-системы), которые можно адаптировать под нужды и особенности информационной системы каждой компании. Эти системы могут обрабатывать большие объемы данных и выдавать результаты, которые компания использует для анализа целевых элементов. Анализ социально-экономической модели основан на эффективном использовании рабочего времени в соответствии с обязанностями, закрепленными за сотрудниками, которые впоследствии были автоматизированы с помощью ERP-системы. Для анализа использовался количественный метод исследования на основе анкетирования. Результаты анализировались и интерпретировались по каждому вопросу отдельно.

### **Результаты исследования**

В опросе принимали участие сотрудники финансово-бухгалтерских отделов нескольких коммерческих компаний. Выборка относительно небольшая, поскольку в настоящее время в финансовых отделах компаний работает относительно немного сотрудников, что также связано с автоматизацией бухгалтерских систем. Целевая аудитория должна была обладать необходимыми знаниями о бухгалтерском учете и использовании ERP-системы. Кроме того, в опросе приняли участие специалисты, которые использовали и бухгалтерскую систему, и интегрированную ERP-систему. Для проведения исследования измерялось количество ответов и анализировалось их отношение к внедрению интегрированной ERP-системы. Было проанализировано непосредственное влияние на рабочее время на основе интеллектуальных данных, предоставляемых системой.

Для проведения исследования проанализированы ответы, полученные в ходе опроса, и их интерпретация с помощью статистических тестов. Как и ожидалось, внедрение ERP-системы оказывает значительное влияние на все факторы, указанные в опросе. Поскольку опрос был адресован людям, непосредственно вовлеченным в процесс использования системы, его результаты

были относительно близки к реальным. Вопросы были составлены с учетом ситуаций, с которыми сталкиваются сотрудники компаний при использовании как бухгалтерского программного обеспечения, так и ERP-системы, что позволило выявить разницу, проявляющуюся в фактическом рабочем времени. Чтобы у читателей сложилось более полное представление об ответах, полученных от респондентов, мы привели диаграмму, на которой показана структура опроса. (см. рис. 1). На этом графике представлены точные ответы респондентов на вопросы, заданные в ходе опроса.



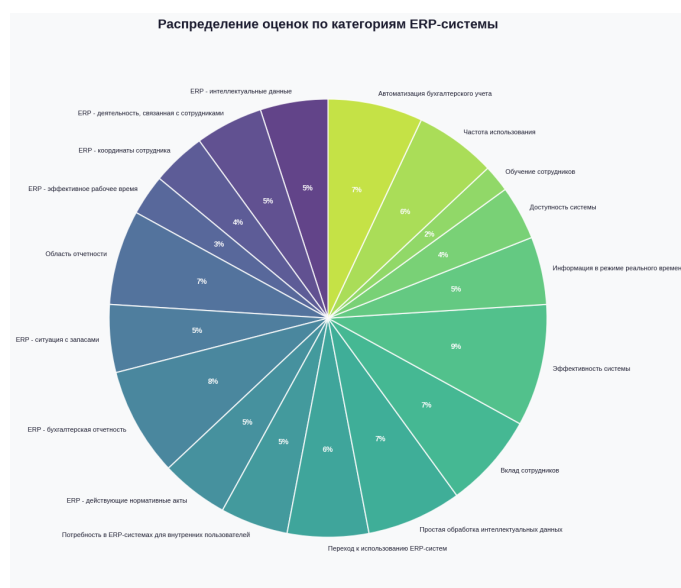
**Рисунок 1 – Результаты анкетирования**

Источник: составлено автором по результатам анкетирования

Наибольший процент ответов был получен на вопросы, связанные с системой планирования ресурсов предприятия (ERP) и интеллектуальными данными (см. рис. 2).

Исследование основано на анкете, разработанной для многофакторной модели. Проведен статистический анализ на основе регрессии.

Вопросы представляли собой переменную X, а полученные ответы — переменную Y. На рисунках 1 и 2 показано, какие именно вопросы были заданы респондентам.



**Рисунок 2 – Распределение ответов на вопрос с наибольшим влиянием**

Источник: составлено автором по результатам анкетирования

Множественный коэффициент корреляции R имеет значение, близкое к максимальному, 0,99, что указывает на прямую и сильную связь. Квадрат коэффициента корреляции R равен 0,99. Квадрат коэффициента корреляции R на 92% объясняет вариативность Y, на которую влияет X. Остальные отклонения (до достижения 100%) объясняются остаточными компонентами (коэффициент отклонения — скорректированный коэффициент корреляции — скорректированный квадрат коэффициента корреляции R).

**Таблица 1** – Сводный отчет (статистика регрессии)

Показатель	Значение
Множественный коэффициент корреляции (Multiple R)	0,9999
Коэффициент детерминации (R Square)	0,9999
Скорректированный коэффициент детерминации (Adjusted R Square)	0,9230
Стандартная ошибка (Standard Error)	0,0005
Количество наблюдений (Observations)	18

Источник: составлено автором по результатам анкетирования

Стандартная ошибка составляет 0,05%. Из всех вопросов 18 можно было оценить количественно. Остальные два вопроса касались возраста респондентов и того, используют ли они в настоящее время интегрированную ERP-систему.

**Таблица 2** – Дисперсионный анализ

Показатель	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия (Regression)	5	17,9999	3,5999	12283794	8,1563
остаток (Residual)	13	3,8099	2,9307		
Итого (Total)	18	18			

Источник: составлено автором по результатам анкетирования

Столбец df - число степеней свободы. Для строки Регрессия число степеней свободы определяется количеством факторных признаков m, для строки Остаток - числом наблюдений n и количеством переменных в уравнении регрессии  $m + 1$ :  $n - (m + 1)$ , а для строки Итого - суммой степеней свободы для строк Регрессия и Остаток и, следовательно, равно  $n - 1$ . Сумма отклонений обусловлена как значением регрессии, равным 5, так и остаточным значением, равным 13, из общего числа 18 (это степени свободы).

Столбец SS - сумма квадратов отклонений. Для строки Регрессия значение определяется как сумма квадратов отклонений расчетных данных от среднего. Сумма квадратов значений регрессии равна 17,9999, а сумма квадратов значений остаточного отклонения равна 3,8099. Для строки Остаток это сумма квадратов отклонений фактических данных от теоретических. Среднее значение квадратов или скорректированная дисперсия равна 3,5999 для регрессии со степенью свободы k и 2,9306 для значения остаточного отклонения со степенью свободы  $n-k-1$ , при этом общее число степеней свободы равно  $n-1$ . Скорректированная дисперсия для значения регрессии рассчитывается по формуле/ Для строки Итого это сумма квадратов отклонений расчетных данных от среднего. Значимость F — это критерий Фишера для дисперсионного анализа, а точнее, набор нулевых гипотез: модель статистически не обоснована, и альтернативная гипотеза: модель статистически обоснована.

Следующим этапом является проверка значимости коэффициентов регрессии. Статистический критерий представляет собой проверку значимости параметров. Значимость F содержит значение уровня значимости, соответствующее вычисленному значению F. Критическая область:  $F > F_k$ ;

$n-1-k$ , сумма значений  $8,1564 > 0,05$ , что подтверждает, что нулевая гипотеза отвергается и модель статистически обоснована. Таким образом,  $X$  является значимым фактором. Число 1 означает «наименьшее», а 5 — «наибольшее».

При парном сравнении коэффициентов и их стандартных ошибок можно сделать вывод, что вычисленные коэффициенты являются статистически значимыми.

### **Выводы**

Подводя итог, можно сказать, что интеллектуальные данные, предоставляемые ERP-системой, оказывают значительное влияние на компанию и ее сотрудников.

Статистические результаты показывают, что на ответы респондентов существенно повлияли заданные вопросы. Внедрение ERP-систем положительно воспринято высшим руководством, но рядовые сотрудники отнеслись к нему с меньшим энтузиазмом из-за новизны программного обеспечения и возникающих при этом операционных задачах по внедрению.

Анализ проводился только с точки зрения рабочего времени, без учета затрат, связанных с внедрением системы. Человеческий капитал незаменим, и интересным результатом исследования стало то, что респонденты не чувствовали себя достаточно подготовленными к эффективному и быстрому использованию системы, хотя сотрудники ощущали потребность в этом. Это говорит о стремлении компании сократить расходы на обучение.

Таким образом, респонденты считают, что их вклад в выполнение задач в рамках интегрированной системы очень важен, даже если она соответствует внутренним и внешним требованиям.

При этом результаты исследования показывают, что, внедрив передовую IT-систему, компания может получить дополнительную прибыль за счет сокращения рабочего времени, затрачиваемого на операционную деятельность, и увеличения времени, которое сотрудники могут потратить на анализ и совершенствование работы структурных подразделений. Информационную систему можно постоянно совершенствовать на основе выводов, открытий и идей по улучшению, предложенных человеческим фактором. Исследование проводилось в небольших компаниях на основе ответов сотрудников финансовых отделов. Результаты исследования показали, что в некоторых сферах деятельности удалось сократить рабочее время. В случае с автоматизацией бухгалтерского учета наличие подготовленных, обученных и креативных сотрудников является обязательным условием. Система выявила наличие интеллектуальных данных на уровне анализируемых компаний, которые отвечают внутренним и внешним потребностям компаний.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева И.Л. (2025). Цифровые трансформации и инновационные технологии в формировании человеческого капитала организаций / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Т.Н. Бабич [и др.]. – Орел : РАНХиГС, 2025. – 308с.
2. Алмусаеди Х.К. (2022). Компоненты стратегии инвестирования в цифровую трансформацию на промышленном предприятии / Х.К. Алмусаеди, Н.Р. Кельчевская, И.С. Пелымская // Вестник Сургутского государственного университета. – 2022. – № 1(35). – С. 6-16.
3. Аппалонова, Н.А. (2025). Экономическая оценка внедрения искусственного интеллекта в бизнеспроцессы компании / Н. А. Аппалонова, Э. Р. Гузуева, А. А. Жилиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 5(158). – С. 173-183.
4. Близкий Р.С. (2022). Информационно-аналитические треки в управлении малых и средних предприятий / Р.С. Близкий, Ю.С. Лебединская, Ю.В. Разумова // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 10-1. – С. 20-25.
5. Гришин К.Е. (2022). Управление бизнесом в условиях цифровой экономики : Монография /К.Е. Гришин, А.Ш. Галимова, Г.Р. Габидуллина, М.Р. Богатырева [и др.]. – Уфа : Башкирский государственный университет, 2022. – 88с.
6. Демиров В.В. (2025). Алгоритм и капитал: взаимодействие на пути к становлению цифровой экономики / В.В. Демиров // Международный бизнес. – 2025. – № 1(11). – С. 53-74.
7. Зубарев В.Р. (2025). Влияние цифровизации на методы анализа и диагностики финансовой устойчивости предприятий / В.Р. Зубарев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 2-1. – С. 317-323.
8. Конобеева А.Б. (2023). Человеческий капитал и эффективный менеджмент / А.Б. Конобеева, С. А. Карташов, С. А. Шапиро [и др.]. – Москва : ООО «Директ-Медиа», 2023. – 184 с.
9. Кузнецов Е.Н. (2024). Нейросети, как инструмент в развитии стратегического управления компаний / Е.Н. Кузнецов // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2024. – № 6. – С. 572-578.
10. Мирошниченко М.А. (2022). Цифровая экономика в России: стратегическое развитие и инновации / М. А. Мирошниченко. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2022. – 225 с.
11. Мищенко П.В. (2025). Финансовая устойчивость предприятий: прикладные аспекты оценки и управления / П.В. Мищенко, И. А. Чернышов, Е. В. Калашникова // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 179-187.
12. Мякишева М.А. (2025). Интеллектуальные системы управления денежными потоками в условиях цифровой трансформации / М.А. Мякишева // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 1(61). – С. 251-254.
13. Осмонова А.А. (2025). Совершенствование системы учета в условиях развития искусственного интеллекта / А.А. Осмонова, Б.А. Балбакова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 6. – С. 210-216.
14. Реймерс И.Н. (2025). Перспективы применения искусственного интеллекта в финансовом управлении операционными задачами / И.Н. Реймерс // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 10(163). – С. 173-183.
15. Сунгатуллин Р.Г. (2025). Автоматизированные системы управления предприятием (ERP): анализ экономической эффективности / Р.Г. Сунгатуллин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 3(156). – С. 40-49.
16. Hawa M., Ortiz A., Lario, F., Ros L. (2002). Improving the role played by humans in the development of enterprise engineering and integration projects through training based on multimedia // International Journal of Computer Integrated Manufacturing. - 2002. - 15(4), pp. 335-344.
17. Mavridis D.G., Vatalis K.I. (2012). Intellectual Capital Accounting Indicators // Procedia Economics

and Finance. – 2012. - 1, pp. 276-285.

18. McCoy N.R., Phillips B., Stewart A.C. (2019). Accounting for human capital: Implications of automation and operational performance // *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. – 2019. - 30(4), pp. 111-115.

19. Mičiak M. (2019). The efficiency of investment in human capital in IT enterprises // *Transportation Research Procedia*. – 2019. - 40, pp. 1134-1140.

20. Nelson R. (1995). Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change // *Journal of Economic Literature*. – 1995. – Vol. XXXIII. – March.

21. Ornek A.S., Ayas S. (2015). The relationship between intellectual capital, innovative work behaviour and Business Performance Reflection // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. - 2015. - 195, pp. 1387-1395.

22. Prusak L. (1997). *Knowledge in Organizations*. – Boston, 1997.

23. Skok W., Legge M. (2002). Evaluating enterprise resource planning systems using an interpretive approach // *Knowledge and Process Management*, - 2002. - 9(2), pp. 72-82.

24. Stewart T. A. (1997). *Intellectual Capital. New Wealth of Organizations*. – New York, 1997.

25. Sveiby K., Lloid T. (1997). *Managing Know-how*. Bloomsbury. – London, 1997.

# Application of an ERP system for processing intelligent data based on integration with human capital

**Elkin Stanislav Evghenievich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation

E-mail: elkin-se@ranepa.ru

---

## KEYWORDS

intelligent data, accounting systems, enterprise resource planning, ERP system, organizational efficiency, human capital

## ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the topic of processing intelligent data using an integrated enterprise resource planning (ERP) system, which can provide detailed reports on all of the company's internal accounting requirements. These reports acquire the intelligent attribution necessary for the sustainable development of the company's operations. In terms of management goals, the ERP system offers intelligent solutions for detailed reporting and analysis. The application and processing of these intelligent data can be accessed and implemented in real-time if the company's staff is well-trained to interpret the results generated by the ERP system. In order to optimize the reporting and analysis of key data, it is recommended that human capital represents the added value of the integrated system before the use and implementation of the ERP system. To achieve maximum productivity in the company, it is recommended that both human capital and structural capital (ERP) work in close collaboration. The formation of theoretical concepts about the role of humans in economic and social processes occurs during the development of a new conceptual framework that combines theories of human development and economic growth. Automated design represents the integration of technical science methods based on the use of databases, software libraries, and communication subsystems. This concept involves the deterministic specification of the system's goal and the elements of the system, as well as the rules (procedures, constraints, functions, etc.) that govern and define the actions of the elements within the specified structure. The conducted research, based on the analysis of questionnaire responses, evaluated the importance of transitioning from accounting software to an ERP system specifically designed for the company's needs and integrated into the organization's management system, taking into account the requirements for human capital utilization. Based on the findings, conclusions were drawn about the effectiveness of using the ERP system for time management and improving the organization's performance.

---

# Теоретико-методологические вопросы стратегического управления экономической безопасностью в контексте цифровой трансформации экономики

**Тарханова Нина Алексеевна** 

Кандидат экономических наук, доцент

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, г. Макеевка, Россия

E-mail: n.a.tarhanova@donnasa.ru

**Норкина Татьяна Павловна** 

Старший преподаватель

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, г. Макеевка, Россия

E-mail: t.p.norkina@donnasa.ru

**Шестопалова Людмила Валентиновна** 

Старший преподаватель

Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, г. Макеевка, Россия

E-mail: l.v.shestopalova@donnasa.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

цифровая экономика, экономическая безопасность, угрозы, риски, цифровая инфраструктура, кибербезопасность, стратегическое управление, цифровые технологии

## АННОТАЦИЯ

Целью данной статьи является развитие теоретико-методологических основ обеспечения экономической безопасности в условиях цифровой трансформации хозяйственных систем. Актуальность работы обусловлена недостаточной адаптацией существующих концептуальных подходов к управлению экономической безопасностью в условиях цифровой трансформации экономики, что требует пересмотра ряда устоявшихся положений экономической теории. Объектом исследования выступает система гарантирования экономической безопасности в процессе цифровизации национального хозяйства. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе активизации потенциальных возможностей и нейтрализации угроз экономической безопасности под влиянием цифровой трансформации. В статье осуществлен теоретический анализ категориального аппарата исследуемой предметной области, а именно содержание дефиниций «цифровая экономика» и «экономическая безопасность». По итогам проведенного анализа авторами предложена уточненная трактовка цифровой экономики, под которой предлагается понимать институционально-технологическую среду воспроизводственного процесса, где ключевым фактором производства выступают данные, представленные в цифровом формате. В статье экономическая безопасность трактуется как сложная, многокомпонентная категория, интегрирующая комплекс условий и факторов, необходимых для поддержания устойчивого развития национальной экономики. В ходе исследования предложена авторская расширенная классификация видов экономической безопасности в соответствии с функциональным критерием. Выполнен компаративный анализ парадигм традиционной и цифровой экономики, а также рассмотрено трансформирующее влияние цифровых технологий на состояние защищенности экономической системы. Осуществлена систематизация рисков и вызовов экономической безопасности, возникающих в процессе цифровой трансформации. Проанализированы современные теоретические подходы к управлению экономической безопасностью, на основе чего аргументирована необходимость применения стратегического подхода в условиях цифровизации. Разработана концептуальная модель процесса стратегического управления обеспечением экономической безопасности, ключевой особенностью которой выступает интеграция адаптивного и антиципативного контуров управления, позволяющих своевременно реагировать на изменения внешней среды и прогнозировать потенциальные угрозы. Научная новизна проведенного исследования состоит в развитии категориального

аппарата теории экономической безопасности, систематизации возможностей и угроз для защищенности экономики в условиях ее цифровизации, а также в разработке модели процесса стратегического управления экономической безопасностью, адаптированного к реалиям цифровой трансформации. Практическая значимость полученных результатов определяется возможностью их использования в процессе формирования корпоративных стратегий обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в контексте цифровизации их бизнес-процессов.

JEL codes: O32, D81, L52, F52, C61

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-110-127>

Для цитирования: Тарханова, Н.А. Теоретико-методологические вопросы стратегического управления экономической безопасностью в контексте цифровой трансформации экономики / Н.А. Тарханова, Т.П. Норкина, Л.В. Шестопалова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.110-127. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (дата публикации: 30.04.2026).

## Введение

Устойчивость социально-экономического развития и состояние защищенности национальной экономики находятся в прямой зависимости от решения широкого круга актуальных проблем современности. Важнейшим фактором, детерминирующим данную взаимосвязь, выступают цифровые технологии, оказывающие бинарное (как позитивное, так и негативное) влияние на экономическую безопасность [8, 25]. Интеграция производственных мощностей с цифровыми системами ведет к формированию сложных производственно-технологических сетей, что актуализирует необходимость углубленного изучения воздействия цифровизации на параметры экономической безопасности. Значительная часть отечественных предприятий в новых условиях продолжает руководствоваться устаревшей парадигмой управления в данной сфере. В связи с этим формирование обновленной философии управления экономической безопасностью, ориентированной на качественные преобразования в контексте цифровой трансформации, приобретает высокую теоретическую и практическую значимость.

Исследованию влияния цифровых технологий на экономическую безопасность посвящены труды многих отечественных и зарубежных учёных. Среди российских исследователей, внесших вклад в разработку данной проблематики, следует отметить А. Дмитриев, Л. В. Ганич, Е. Е. Иродова, А. М. Соколова, Л. Е. Красильникова, Е. Д. Баландин, Н. А. Арефьев, М. С. Оборин, М.Д. Воротов, О. Н. Кутайцева, О. В. Толмачева, А. А. Толмачев, В. Л. Поздеев, Е. К. Карпунина, Т. Г. Соболевская и др. [3, 4, 5, 7, 8, 10, 13, 14, 19, 25]. Из зарубежных авторов весомый вклад в изучение данной предметной области внесли Дон Тапскотт, Х. Альбах, И. Ансофф, Б. Бертон, Вонг Чу, П. Догерти, Р. Липси, М. Кникрем, С. Маркович, Х. Мефферт, К. Шваб и др. [24, 25].

В работах указанных авторов проанализированы преимущества, потенциальные риски и угрозы, сопряженные с цифровой трансформацией экономики, а также рассмотрены их влияние на состояние экономической безопасности. Вместе с тем, отдельные аспекты проблемы остаются недостаточно разработанными. В частности, речь идёт о теоретико-методологических основах обеспечения экономической безопасности в условиях поступательного развития цифровой экономики, а также о дефиците комплексных моделей стратегического управления, интегрирующих адаптивный и превентивный инструментарий.

## Материал и методы исследования

Теоретико-методологический базис настоящего исследования сформирован на основе фундаментальных положений теории экономической безопасности, концептуальных разработок в области стратегического менеджмента, а также институциональной экономической теории [1, 17, 23]. Методологический инструментарий включает применение системного и сравнительного

анализа, метода научной абстракции, классификационного подхода, SWOT-анализа, а также методов моделирования экономических явлений и процессов. Эмпирическую основу исследования образуют данные Федеральной службы государственной статистики РФ, АНО «Цифровая экономика» [15], статистические и аналитические публикации Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [22], а также открытые аналитические отчеты международных организаций, включая ОЭСР и Всемирный банк.

Целевая установка исследования заключается в развитии теоретико-методологических положений стратегического управления экономической безопасностью применительно к условиям цифровой трансформации национальной экономики.

Для достижения поставленной цели в работе определен следующий круг задач:

- осуществить анализ существующих концептуальных подходов к трактовке цифровой трансформации, провести систематизацию и компаративный анализ характеристик традиционной и цифровой экономики;
- исследовать характер воздействия цифровых технологий на состояние экономической безопасности;
- аргументировать необходимость применения стратегического подхода к управлению экономической безопасностью в контексте цифровизации;
- разработать модель процесса стратегического управления обеспечением экономической безопасности в условиях цифровой трансформации.

Выявление вектора влияния цифровизации на состояние экономической безопасности требует предварительного уточнения категориально-понятийного аппарата исследования. Термин «цифровая экономика» в современной научной литературе характеризуется отсутствием единой, общепринятой интерпретации, то есть является полисемантическим. Основоположителем понятия принято считать Д. Тапскотта, который в 1995 году охарактеризовал её как экономику, базирующуюся на сетевом интеллекте [27].

Обобщение и систематизация работ отечественных и зарубежных исследователей, в числе которых К. Шваб, М.А. Эскиндаров, В.Г. Халин, Л.В. Ганич [3, 5, 24, 27], позволяет выделить несколько основных подходов к определению исследуемой категории:

- технологический подход, в рамках которого цифровая экономика рассматривается как совокупность сквозных цифровых технологий;
- процессный подход, интерпретирующий её как метод организации и управления бизнес-процессами;
- платформенный подход, трактующий цифровую экономику как среду взаимодействия экономических агентов и создания добавленной стоимости;
- институциональный подход, акцентирующий внимание на формировании новой системы правил, норм и механизмов хозяйствования.

Критический анализ представленных дефиниций показывает, что в большинстве из них фиксируется преимущественно инструментальная сторона рассматриваемого феномена, тогда как институциональные изменения, сопровождающие цифровую трансформацию, остаются за рамками исследования. С позиции авторов, цифровую экономику целесообразно рассматривать как институционально-технологическую среду воспроизводства, где ключевым фактором производства выступают данные в цифровой форме, а их обработка и анализ обеспечивают существенное снижение транзакционных издержек и генерацию сетевых эффектов. Предлагаемая трактовка, в отличие от рассмотренных выше, акцентирует внимание не только на технологической составляющей, но и на трансформации экономических отношений, то есть институциональной структуры хозяйствования.

Для обеспечения методологической корректности последующего анализа принципиальное значение имеет дифференциация смежных, но не тождественных понятий. В современном научном дискурсе такие термины, как «оцифровка» (технический процесс конвертации данных из аналоговой

формы в цифровую), «цифровизация» (оптимизация бизнес-процессов на основе внедрения цифровых технологий) и «цифровая трансформация» (комплексная перестройка бизнес-модели, организационной культуры и ценностного предложения), нередко употребляются как синонимичные, что представляется методологически некорректным.

Согласно позиции, разделяемой большинством исследователей, под оцифровкой следует понимать процесс перевода аналоговой информации в цифровой формат, тогда как цифровизация представляет собой более емкую категорию, отражающую качественные изменения в социальных, экономических и политических процессах. В свою очередь, цифровая трансформация выступает наиболее масштабным процессом, предполагающим фундаментальное переосмысление всех аспектов функционирования экономических систем с учетом культурных, социальных и организационных особенностей на основе реализации системного подхода [4, 5, 18, 25].

Применительно к уровню хозяйствующего субъекта цифровая трансформация бизнеса означает не просто внедрение новейших цифровых технологий, но и радикальное изменение подходов к их использованию, кардинальную ревизию сложившихся практик [12, 18]. Следует также отметить, что цифровые трансформации выступили фактором формирования нового поколения пользователей и потребителей, чьи поведенческие паттерны и ожидания существенно отличаются от предшествующих когорт.

Резюмируя изложенное, можно констатировать, что если цифровизация представляет собой определенные сдвиги в промышленности и бизнесе, возникающие вследствие применения цифровых технологий, то цифровая трансформация знаменует собой глубинные, системные изменения в обществе, являющиеся результатом развертывания цифровизационных процессов.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция к увеличению доли цифрового сектора в структуре валового внутреннего продукта (ВВП). Согласно расчетам АНО «Цифровая экономика», выполненным в 2024 году на основе обновленной методики, базирующейся на реестре аккредитованных ИТ-компаний, вклад отрасли в ВВП России по итогам 2024 года составил 6% [15, 22]. Данный показатель существенно превышает ранее публиковавшиеся оценки Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (2,43%), что обусловлено расширением круга учитываемых субъектов, включая издателей игрового контента, образовательные онлайн-платформы, организации электронной торговли и системных интеграторов). По итогам первого полугодия 2025 года поступления налогов и страховых взносов от ИТ-сектора возросли на 20%, численность занятых в отрасли достигла 1,497 млн человек (3,1% от общей занятости), а среднемесячная номинальная заработная плата превысила 190 тыс. руб. [22]. К числу ключевых трендов развития отрасли сохраняются импортозамещение программного обеспечения и аппаратных средств, углубление разработок в области сквозных технологий (искусственный интеллект, большие данные, кибербезопасность), а также наращивание экспортного потенциала отечественных цифровых решений.

Наряду с позитивными сдвигами сохраняется актуальность проблемы цифрового неравенства. Исследование, проведенное платформой hh.ru (2025) демонстрирует, что спрос на ключевые цифровые компетенции (владение SQL, Python, Linux) на 59% сконцентрирован в Москве, что свидетельствует о сохраняющемся «цифровом разрыве» между столичными агломерациями и регионами [6]. Реализуемые государственные программы, включая национальный проект «Цифровая экономика» (2019-2024 гг.) и сменяющий его с 2025 года национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», нацелены на преодоление указанных диспропорций и обеспечение равного доступа к цифровой инфраструктуре [15].

Цифровая экономика демонстрирует принципиальные отличия от традиционной модели хозяйствования, систематизированные в таблице 1.

В традиционной экономической модели в качестве основного ресурса выступают средства производства, включая трудовые ресурсы. В цифровой экономике доминирующим ресурсом

становится информация, соответствующая требованиям полноты, достоверности, точности и оперативного поступления. Трансформации подвергается и характер конкурентной борьбы: соперничество смещается из сферы производства продуктов в плоскость обладания системами управления, функционирующими на базе цифровых платформ.

**Таблица 1** – Сравнительная характеристика цифровой и традиционной экономики [5, 27]

Признак	Традиционная экономика	Цифровая экономика
Основной ресурс экономики	Средства производства	Информация
Преобладающий тип хозяйственных связей	Иерархический тип связи	Основой хозяйственных связей является использование платформ
Конкуренция	За производство и сбыт товаров и услуг	За системы управления на базе цифровых платформ
Сбыт продуктов	Большое количество посредников	Отсутствие посредников. Сбыт продуктов основан на бизнес-модели М2С: производитель - потребитель
Рынок	Выход преимущественно на локальные, региональные, национальные рынки	Выход преимущественно на глобальный рынок. Формирование цифрового рынка труда как отдельного сектора рынка
Темпы изменения в экономике	Относительно медленные	Ускоренные темпы

Специфика информации как ресурса заключается в возможности ее многократного использования, что выгодно отличает ее от традиционных факторов производства. Вместе с тем на современном этапе цифрового развития определяющее значение сохраняет человеческий ресурс, поскольку акценты смещаются в область нематериального производства и интеллектуальной собственности, где конкурентные преимущества формируются благодаря знаниям, компетенциям и практическому опыту работников. В этой связи показательно, что в Российской Федерации лишь 17 % занятых обладают высокой квалификацией, развитыми компетенциями и способностью к решению сложных когнитивных задач. Средний уровень квалификации, позволяющий решать рутинные когнитивные задачи, характерен для 48 % работающих, а низкий уровень квалификации демонстрируют 35 % занятых. Сложившаяся структура квалификационных характеристик работающего населения не соответствует критериям, необходимым для вхождения России в группу стран с развитой цифровой экономикой. Проблема острого дефицита кадров, обладающих развитыми цифровыми и когнитивными компетенциями, требует безотлагательного решения на государственном уровне.

В Российской Федерации сформирована система государственного регулирования, направленная на повышение уровня цифровых компетенций, которая включает реализацию национальных и федеральных проектов, разработку образовательных программ, а также меры поддержки специалистов, занятых в сфере цифровых технологий. Национальный проект «Цифровая экономика», реализация которого осуществлялась в период с 2019 по 2024 год был ориентирован на ускоренное внедрение цифровых технологий в экономику и социальную сферу, формирование благоприятных условий для развития высокотехнологичного предпринимательства и повышение глобальной конкурентоспособности страны. В рамках данного проекта предусматривались мероприятия по подготовке квалифицированных кадров для цифровой экономики, а также ряд федеральных проектов, создававших инфраструктурные и институциональные возможности для

развития соответствующих компетенций.

### Результаты исследования

Анализ показывает, что на состояние экономической безопасности в условиях цифровизации оказывают воздействие две основные группы факторов:

- 1) характер реализуемых моделей управления;
- 2) ключевые проблемы, сопровождающие развития цифровой экономики.

Реализуемые в России и ее регионах программы развития цифровой экономики ориентированы на применение программно-прогностической модели управления экономической безопасностью, приходящей на смену традиционной программно-целевой модели. Сложившаяся система и методы управления, использовавшиеся в предшествующий период, во многих случаях демонстрируют ограниченную эффективность при решении задач обеспечения экономической безопасности в условиях цифровой трансформации.

К числу основных проблем, препятствующих развитию цифровой экономики и создающих угрозы экономической безопасности, относятся:

- недостаточный уровень цифровой грамотности населения, порождающий феномен цифрового неравенства, который негативно сказывается на динамике социально-экономического развития страны;

- повышение требований к компетенциям работников, обусловленное широким распространением информационных технологий, что создает барьеры для определенных категорий граждан, не обладающих необходимыми навыками;

- высвобождение рабочей силы вследствие автоматизации и внедрения цифровых технологий, что порождает проблему трансформации занятости и требует значительных инвестиций в развитие альтернативных сфер приложения труда, включая индустрию отдыха;

- учащение кибератак, повышение уязвимости государственных информационных систем, значительный экономический ущерб от киберпреступлений [4, 8, 25].

Совокупность обозначенных проблем, находящихся в тесной взаимосвязи, формирует системный вызов для обеспечения экономической безопасности. Анализ отечественной и зарубежной экономической литературы показывает, что в настоящее время отсутствует общепринятая дефиниция категории «экономическая безопасность». Первая группа исследователей трактует экономическую безопасность как комплекс экономических, экологических, геополитических и иных условий, обеспечивающих защищенность национальной экономики от деструктивных воздействий и создающих предпосылки для устойчивого развития. Представители второго подхода рассматривают экономическую безопасность как такое состояние экономической системы, которое позволяет проводить суверенную экономическую политику и гарантировать защиту национальных интересов. Третье направление научной мысли акцентирует внимание на независимости и неуязвимости экономических интересов по отношению к потенциальным внутренним и внешним угрозам [17].

С позиции авторов, экономическую безопасность правомерно рассматривать как сложную, многоаспектную категорию, выражающую систему экономических отношений, складывающихся по поводу формирования условий и факторов, обеспечивающих независимое и устойчивое функционирование национальной экономики, а также её способность к перманентному самосовершенствованию.

В традиционной классификации экономической безопасности по функциональному признаку принято выделять информационную, финансовую, экологическую, технологическую, кадровую, правовую составляющие [4, 8, 25]. Представляется, что применительно к современному этапу экономического развития, данный перечень нуждается в дополнении следующими компонентами: добавить кибербезопасность, понимаемая как состояние защищенности цифровых данных, устройств и информационных ресурсов; инновационная безопасность, отражающая способность экономической системы к генерации и внедрению инноваций; инфраструктурная безопасность,

характеризующая уровень развития цифровой инфраструктуры. Включение указанных элементов в классификацию представляется критически значимым, поскольку именно состояние цифровой инфраструктуры и способность к инновационному развитию в определяющей мере обуславливают устойчивость хозяйственной системы к современным вызовам и угрозам.

Проблема классификации экономической безопасности нуждается в углубленной проработке, что позволит более точно идентифицировать ее содержание и структурные элементы. Среди различных видов национальной безопасности экономическая безопасность занимает приоритетное положение, поскольку она непосредственно детерминирует стабильное функционирование национальной экономики и ее отдельных секторов.

При раскрытии сущности и содержания категории «экономическая безопасность предприятия», сложившиеся в научной литературе подходы могут быть сгруппированы в два основных концептуальных направления. Первый подход базируется на противодействии угрозам, второй акцентирует внимание на сохранности собственности и эффективности ее использования. Представлены также синтетические позиции, интегрирующие оба указанных подхода, что представляется наиболее обоснованным, особенно с точки зрения практической реализации [1]. Характер мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия, разрабатываемых и внедряемых на практике, непосредственно зависит от того, какое определение положено в основу соответствующей стратегии. Принятая трактовка экономической безопасности предопределяет прогнозируемые результаты, объем необходимых инвестиций и иных ресурсов, систему контроля издержек, а также распределение ответственности и функциональных обязанностей между структурными подразделениями предприятия. Экономическая безопасность предприятия представляет собой экономическую категорию, выражающую совокупность экономических отношений по поводу его защищенности от деструктивного воздействия внешних и внутренних угроз и дестабилизирующих факторов, что обеспечивает устойчивую реализацию интересов, запланированных результатов и целевых установок. В данной трактовке экономическая безопасность предприятия раскрывается сквозь призму эффективного использования собственности и качества управления, которое предполагает своевременную идентификацию возникающих угроз и возможностей по их нейтрализации либо минимизации ущерба от их реализации.

В условиях цифровой трансформации хозяйствующего субъекта возникает объективная потребность в формировании комплексной системы обеспечения экономической безопасности, представляющей собой совокупность взаимосвязанных инженерно-технических, правовых, социально-экономических и организационных мероприятий, ориентированных на нейтрализацию реальных и потенциальных угроз [4, 13]. Концептуальная основа построения такой системы базируется на ряде принципов, к числу которых относятся: сочетание превентивных и реактивных мер, непрерывность функционирования, комплексный характер реализуемых мероприятий, экономическая обоснованность, дифференциация и координация действий, подконтрольность руководству, а также соответствие действующему законодательству.

Для целей оценки уровня экономической безопасности в условиях цифровизации экономической наукой разработаны и апробированы на практике различные методические подходы. Среди них выделяются статистический, аналитический, экспертный, нормативно-параметрический методы, а также методы прогнозирования и моделирования (таблица 2).

**Таблица 2** – Методы анализа и оценки экономической безопасности предприятия

Признак классификации	Методы анализа и оценки
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> <li>- статистический</li> <li>- аналитический</li> <li>- экспертный</li> <li>- нормативно-параметрический</li> </ul>

Признак классификации	Методы анализа и оценки
	- прогнозирования и моделирования
Цели	- циклический - системный - структурный - процессный
Наличие информации и категория объекта собственности	- доходный - затратный - сравнительный
Используемые показатели	- индикативный - ресурсно-функциональный - ориентированный на принципы программно-целевого управления - ориентированный на взаимодействие с партнерами и клиентами

В зависимости от целевой направленности анализ экономической безопасности предприятий подразделяется на циклический, системный, инфраструктурный, процессный. В рамках оценки экономической безопасности в цифровой среде применяются разнообразные методики установления пороговых значений индикаторов. Наряду с этим существуют подходы к оценке экономической безопасности предприятия, дифференцируемые по используемой базе: доходный, затратный и сравнительный. По критерию применяемых показателей методы оценки и анализа экономической безопасности могут быть классифицированы следующим образом:

- индикативные методы, предполагающие использование системы индикаторов, трактуемых как пороговые значения показателей, характеризующих состояние защищенности предприятия. В рамках данного направления одни авторы обосновывают целесообразность применения многопороговой методики, предусматривающей введение для каждого индикатора нескольких пороговых уровней, которым соответствуют различные состояния (нормальное, умеренное, критическое, катастрофическое). В то же время большинство современных исследователей и практиков придерживаются однопорогового подхода, при котором фиксируются два состояния: нормальное и отклонение от нормы [19];

- ресурсно-функциональные методы, исходящие из предпосылки, что необходимый уровень экономической безопасности достигается в условиях наиболее эффективного использования ресурсного потенциала предприятия;

- методы, ориентированные на применение программно-целевого управления и математического аппарата, где в качестве критериального основания выступает интегрированная совокупность показателей;

- методы, ориентированные на взаимодействие с контрагентами и потребителями, при использовании которых критерием служит маржа безопасности.

Цифровая трансформация экономики характеризуется двойственным характером воздействия на состояние экономической безопасности [8, 10, 25]. Результаты применения методологии SWOT-анализа для оценки влияния цифровой экономики на экономическую безопасность систематизированы на рисунке 1.

S – Сильные стороны	W – Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение прозрачности и эффективности управленческих процессов.</li> <li>2. Формирование и усиление конкурентных преимуществ.</li> <li>3. Рост стабильности функционирования за счет оперативной идентификации и предупреждения потенциальных рисков и угроз.</li> <li>4. Создание новых инструментов и механизмов противодействия рискам.</li> <li>5. Минимизация масштабов теневой экономики.</li> <li>6. Усиление роли государства в сфере контроля финансовых операций.</li> <li>7. Совершенствование коммуникационного взаимодействия</li> <li>8. Повышение качества производимой продукции и предоставляемых услуг.</li> <li>9. Формирование более благоприятных условий трудовой деятельности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая стоимость внедрения и сопровождения цифровых технологий.</li> <li>2. Неравномерность развития цифровой инфраструктуры в региональном, отраслевом разрезе и на уровне отдельных предприятий.</li> <li>3. Дефицит квалифицированных кадров, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями.</li> <li>4. Недостаточная разработанность нормативно-правовой базы, регулирующей цифровую сферу.</li> <li>5. Сохранение цифрового отставания от развитых зарубежных стран.</li> <li>6. Риск роста структурной безработицы вследствие углубления автоматизации и роботизации.</li> <li>7. Низкий уровень цифровой финансовой грамотности населения, непонимание специфики функционирования цифровой экономики.</li> </ol>
O – Возможности	T – Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение оперативности и качества принятия управленческих решений.</li> <li>2. Расширение возможностей сбора и анализа больших данных для обоснования решений.</li> <li>3. Увеличение потенциала достижения стратегических целей развития.</li> <li>4. Рост эффективности за счет существенного повышения производительности труда.</li> <li>5. Появление новых источников получения прибыли и создания стоимости.</li> <li>6. Сокращение численности работников, задействованных в цепочке создания ценности.</li> <li>7. Развитие новых бизнес-моделей.</li> <li>8. Улучшение доступа к информации и финансовым услугам.</li> <li>9. Формирование и развитие новых отраслей экономики.</li> <li>10. Расширение возможностей дистанционной занятости.</li> <li>11. Применение технологий цифровых двойников для моделирования и принятия эффективных управленческих решений.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост различных форм киберпреступности.</li> <li>2. Утечка коммерческой информации и данных, составляющих коммерческую тайну.</li> <li>3. Тенизация операций, осуществляемых в электронной форме.</li> <li>4. Сбои в функционировании финансовых и информационных систем.</li> <li>5. Возникновение угроз безопасности государства, предприятий и домохозяйств.</li> <li>6. Хищение персональных данных, несанкционированный доступ к защищенной информации, несанкционированное списание средств, манипулирование информационными потоками.</li> <li>7. Зависимость от зарубежных поставщиков программного обеспечения и оборудования, порождающая риски в сфере информационной безопасности.</li> <li>8. Алгоритмическая предвзятость, утрата человеческого контроля над процессами принятия решений.</li> <li>9. Уязвимости сетевой инфраструктуры.</li> </ol>

**Рисунок 1** – SWOT-анализ влияния цифровой экономики на экономическую безопасность

Проведенный SWOT-анализ позволяет констатировать наличие амбивалентного характера воздействия цифровой трансформации на экономическую безопасность. Ключевое противоречие проявляется в дихотомии: с одной стороны, повышение эффективности управленческих процессов

благодаря сквозной аналитике данных (сильные стороны), с другой стороны, возрастание энтропии экономической системы вследствие мультипликации векторов киберугроз (угрозы). Особо внимания заслуживает тот факт, что слабые стороны, в частности, дефицит кадров, обладающих цифровыми компетенциями, перестают носить исключительно операционный характер и трансформируются в разряд стратегических ограничителей, препятствующих достижению национальных целей развития [6, 8].

С одной стороны, информационно-коммуникационные технологии открывают новые возможности для повышения эффективности управления экономической безопасностью. Именно цифровая экономика и сопряженные с ней технологии формируют среду, в которой реализуется управление экономической безопасностью, и в современных условиях выступают в качестве ключевых факторов повышения ее уровня. Цифровая трансформация национального хозяйства способствует снижению степени воздействия внешних и внутренних угроз на деятельность экономических агентов, поскольку появляется возможность оперативного выявления и предупреждения потенциальных рисков, что закономерно повышает уровень стабильности функционирования экономической системы. В процессе цифровизации формируется система горизонтальных коммуникаций, обеспечивающая беспрепятственное движение информации по всем уровням управления. Возникает новая парадигма управления – цифровой менеджмент, представляющий собой систему управления, базирующуюся на использовании цифровых технологий в целях обеспечения экономической безопасности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности [21].

С другой стороны, цифровые технологии выступают источником возникновения новых рисков и угроз для государства, бизнес-структур и домохозяйств, что обуславливает необходимость разработки принципиально новых подходов к обеспечению экономической безопасности [4, 24, 25].

Интенсивное развитие цифровизации выступает источником не только новых возможностей, но также рисков и угроз для экономической безопасности национальной экономики [7, 10, 19]. Наряду с традиционными угрозами, включающими разглашение конфиденциальной информации и коммерческой тайны, несанкционированное вмешательство в функционирование информационных и финансовых систем, нарушение целостности баз данных, информационных ресурсов и технологий, в экономике появляются качественно новые угрозы, методы идентификации и нейтрализации которых пока не получили достаточной теоретической и практической проработки. К числу таких новых угроз относятся кибератаки различного характера, неправомерное разглашение персональных данных, внедрение вредоносного программного обеспечения, а также угрозы, сопряженные с обновлением компьютерного программного обеспечения. Указанные обстоятельства обуславливают необходимость широкого внедрения инновационных стратегий управления экономической безопасностью, учитывающих динамический характер цифровой экономики и ее высокую турбулентность.

Развитие системы управления экономической безопасностью предприятия представляет собой динамичный процесс трансформации состояния управленческой системы хозяйствующего субъекта под влиянием рисков и угроз, а также факторов внешней и внутренней среды, что предполагает формирование новых характеристик и свойств управленческой системы, адекватных складывающимся условиям [1, 4, 23].

Необходимо отметить, что в настоящее время отсутствует комплексный методический подход к оценке влияния цифровых технологий на динамику изменения уровня экономической безопасности в силу недостаточности статистических данных и отсутствия унифицированной системы показателей в сферах цифровизации и информатизации осуществить полномасштабную оценку воздействия цифровых технологий на экономическую безопасность на современном этапе не представляется возможным. При этом отдельные виды рисков экономической безопасности поддаются количественной оценке с использованием таких статистических показателей, как среднее квадратическое отклонение, дисперсия и коэффициент вариации [7].

В практике обеспечения экономической безопасности предприятия применяются различные управленческие подходы, среди которых можно выделить следующие: процессный подход, базирующийся на анализе последовательных этапов реализации бизнес-процессов; системный подход, рассматривающий управление экономической безопасностью как неотъемлемый компонент общей системы управления хозяйствующим субъектом; инновационный подход, ориентированный на внедрение новшеств в механизм обеспечения защищенности экономических интересов; проектный, предполагающий разработку и реализацию специализированных проектов в сфере экономической безопасности; адаптационный подход, заключающийся в приспособлении системы экономической безопасности к динамично изменяющимся факторам внешней и внутренней среды; ситуационный подход, основанный на формировании сценариев реагирования применительно к конкретным ситуациям. Каждый из перечисленных подходов обладает определенными достоинствами и ограничениями, что обуславливает целесообразность их комплексного применения. Вместе с тем современные реалии цифровой трансформации, характеризующиеся высокой степенью неопределенности, возрастанием рисков и изменчивостью факторов внешнего и внутреннего окружения, актуализируют необходимость использования стратегического подхода к обеспечению экономической безопасности, ориентированного на достижение долгосрочных целей развития. Ключевым элементом, развивающим и дополняющим данный подход, выступает внедрение концепции антиципативного управления. Согласно определению А. Штангрета и соавторов, антиципативное управление представляет собой систему мер, направленных на предвидение возможных трансформаций внешней и внутренней среды с целью формирования превентивных защитных механизмов. Интеграция антиципативного подхода в стратегическое управление экономической безопасностью обеспечивает возможность перехода от реактивной модели защиты, ориентированной на противодействие уже реализовавшимся угрозам, к проактивной модели, нацеленной на управление будущим состоянием защищенности объекта [10, 23].

Графическая интерпретация авторского подхода к стратегическому управлению экономической безопасностью в условиях цифровой трансформации представлена на рисунке 2.

Разработанная модель, в отличие от традиционных линейных схем, основывается на кибернетическом принципе организации управления с выделением двух контуров. Первый контур (оперативный) ориентирован на управление текущими рисками и реализуется посредством применения регламентных процедур. Второй контур (стратегический/адаптивный) нацелен на управление выявленными «разрывами» между желаемым (целевым) и фактическим уровнем защищенности. Функционирование данного контура предполагает корректировку стратегических ориентиров на основе анализа больших данных и применения инструментов предиктивной аналитики, а также реализацию превентивных защитных мероприятий.

Элементом научной новизны предлагаемой модели выступает включение блока «Антиципативное управление» в структуру стратегического выбора. Если адаптивное управление представляет собой реакцию на уже произошедшие изменения внешней среды, то антиципативное управление базируется на применении форсайт-технологий и выявлении «слабых сигналов» потенциальных угроз. Такой подход позволяет формировать превентивные механизмы защиты до момента актуализации рискового события.

В ряду важнейших методологических проблем стратегического управления находится вопрос о разработке и четкой регламентации целевых ориентиров, задач, форм и содержания управленческих воздействий, направленных на обеспечение экономической безопасности в условиях цифровой трансформации [1, 23].

Как следует из представленной на рисунке 2 модели, исходным этапом стратегического управления выступает определение стратегических целей, поскольку именно они формируют основу для последующей разработки стратегии развития предприятия. Стратегический анализ ориентирован на идентификацию возможностей и угроз, обусловленных процессами цифровизации, а также

на выявление сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта (SWOT-анализ). Исследование внутренней среды предприятия позволяет диагностировать конкурентные преимущества, формирующиеся в результате внедрения цифровых технологий. Проведение качественного и количественного анализа рисков с их последующей оценкой служит базой для разработки сценариев развития потенциально опасных событий. Процесс выбора стратегии предполагает формирование альтернативных вариантов достижения поставленных целей, их сравнительную оценку и обоснованный выбор оптимальной стратегии, разработку стратегических планов, направленных на снижение рисков цифровизации, а также определение наиболее эффективных методов минимизации рисков. Реализация стратегии представляет собой ключевой этап, поскольку именно в ходе ее осуществления обеспечивается достижение целевых ориентиров. Практическая реализация стратегии осуществляется посредством разработки соответствующих планов, программ, бюджетов и процедур. Завершающим этапом процесса управления экономической безопасностью выступает непрерывный мониторинг и систематический контроль, а также своевременная корректировка стратегии в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

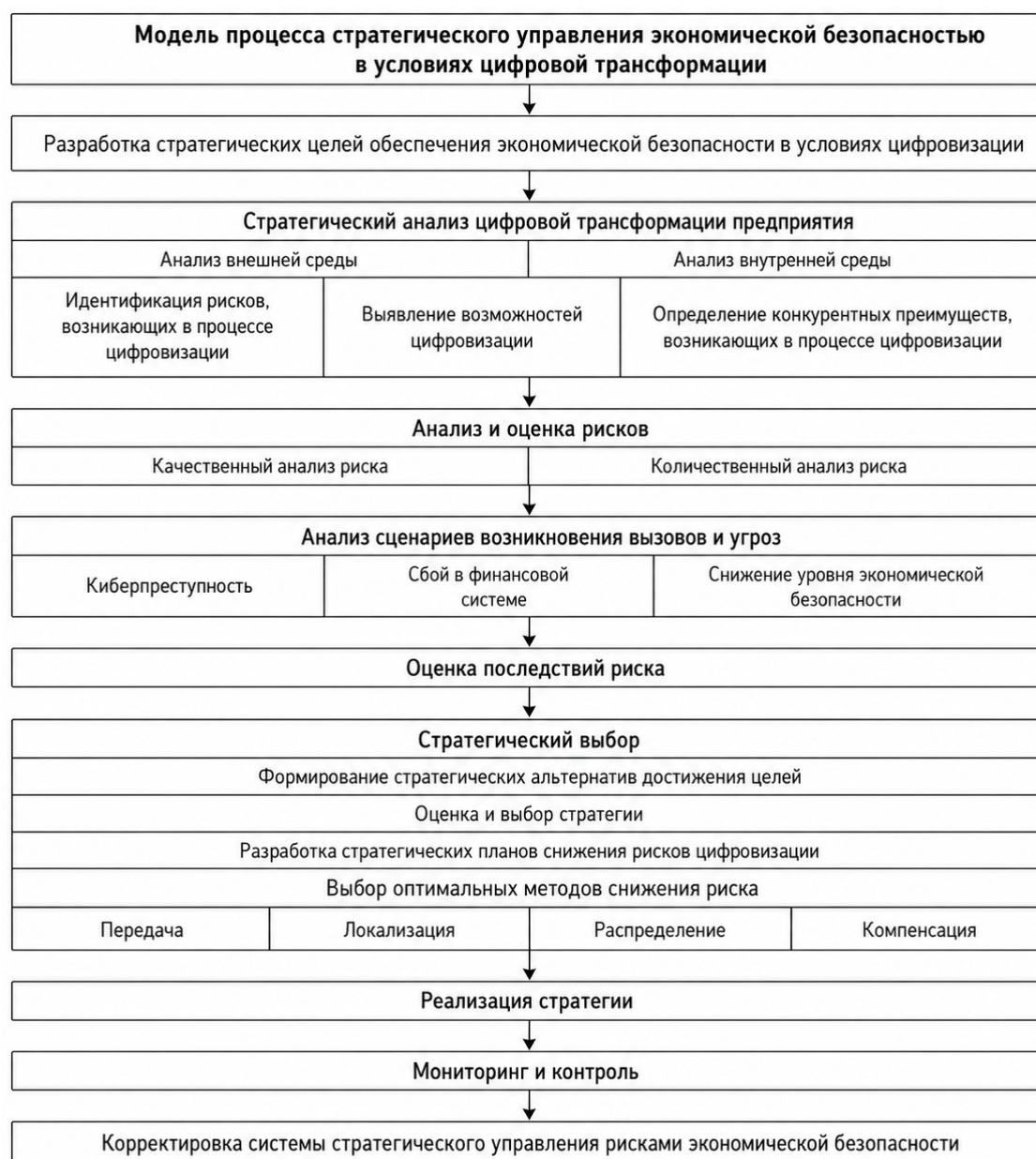


Рисунок 2 – Модель процесса стратегического управления экономической безопасностью в

## условиях цифровой трансформации

Анализ специальной литературы и результатов научных исследований свидетельствует о том, что у значительной части отечественных предприятий отсутствуют сформированные стратегические ориентиры развития системы управления экономической безопасностью в условиях цифровизации, равно как и регламенты реагирования на возникающие угрозы [9, 13].

Под стратегическими ориентирами в данном контексте понимается совокупность регламентов, правил и стандартов, образующих основу для принятия обоснованных управленческих решений и реализации соответствующих мероприятий. Ключевой целью формирования стратегии управления экономической безопасностью в условиях цифровой трансформации выступает повышение конкурентоспособности и наращивание конкурентных преимуществ предприятия на основе формирования надежной системы защиты от угроз и рисков.

Реализация стратегического подхода к управлению экономической безопасностью предполагает формирования интегрированных систем мониторинга и механизмов своевременного реагирования на возникающие угрозы [2, 4]. Архитектура адаптивно ориентированных стратегий управления экономической безопасностью должна базироваться на принципах непрерывного отслеживания динамики внешней и внутренней среды, а также оперативной корректировки стратегических установок в соответствии с изменяющимся ландшафтом рисков и вызовов.

Ключевым фактором, обуславливающим несовершенство действующих систем управления экономической безопасностью на предприятиях в условиях цифровизации, выступает неадекватность применяемых методов и несвоевременность их выбора, что препятствует принятию эффективных управленческих решений. Хозяйствующие субъекты сталкиваются с дефицитом релевантного опыта в части выбора и применения методов управления экономической безопасностью. Цифровая трансформация диктует необходимость применения проактивных методов управления, ориентированных на предупреждение угроз. Представляется обоснованной разработка и внедрение систем мониторинга и анализа рисков, обеспечивающих возможность оперативного реагирования на возникающие угрозы и предотвращения их негативных последствий.

Мониторинг экономической безопасности представляет собой систему комплексного отслеживания, сбора, обработки и анализа информации о состоянии защищенности экономической системы и факторах, оказывающих влияние на ее динамику [2, 14]. Функционирование системы мониторинга базируется на ряде принципов, включающих цифровизацию, непрерывность, прозрачность, интеграцию и аналитическую направленность. В условиях цифровой трансформации экономики представляется целесообразным разработка и практическое внедрение автоматизированной системы мониторинга экономической безопасности, что позволит органам власти и управления своевременно получать актуальную информацию о состоянии защищенности, идентифицировать потенциальные угрозы и принимать оперативные меры по их нейтрализации. Автоматизированная система мониторинга экономической безопасности выступает в качестве эффективного инструмента обеспечения защищенности национальной экономики. Применение подобной системы будет способствовать повышению эффективности управления экономикой на национальном уровне и снижению вероятности реализации угроз экономической безопасности.

Стратегическое управление экономической безопасностью представляет собой процесс формирования долгосрочных ориентиров обеспечения защищенности хозяйственной системы путем разработки стратегии, адаптированной к динамично трансформирующимся факторам внешнего и внутреннего окружения [1, 23]. Применение стратегического подхода позволяет идентифицировать потенциальные угрозы и вызовы на ранних стадиях их возникновения, исключает принятие решений, ориентированных исключительно на краткосрочную целесообразность, а также способствует существенному снижению неопределенности, порождаемой цифровой средой, и минимизации ее негативных последствий для хозяйствующего субъекта. Достижение максимальной результативности стратегического управления экономической безопасностью требует его гибкости и базирования

на инновационных технологических решениях, включая генеративный искусственный интеллект, технологии машинного обучения, обработку больших данных и аналитику, а также распределенные реестры (блокчейн).

Наряду с адаптивным управлением экономической безопасностью целесообразно применение инструментов антиципативного управления. Если адаптивное управление предполагает реализацию комплекса мероприятий, направленных на приспособление системы к изменяющимся условиям внешней среды, то антиципативное управление ориентировано на осуществление защитных мер, имеющих целью предотвращение возникновения либо снижение негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды на состояние экономической безопасности. В основе антиципативного подхода лежат экспертные методы, экономико-математическое моделирование, прогнозирование и реализация превентивных защитных механизмов [10, 23].

Необходимо подчеркнуть, что разработка стратегии управления экономической безопасностью в условиях цифровизации является необходимым, но недостаточным условием. Требуется модернизация механизма реализации стратегии, формирование эффективной системы оценки и контроля принимаемых решений, выделение в организационной структуре предприятия специализированного подразделения либо назначение ответственного лица, на которое возлагаются функции по организации управления экономической безопасностью, а также выделение соответствующих финансовых средств и создание специальных резервов, обеспечивающих реализацию управленческих механизмов. Существенную роль играет институциональная поддержка экономической безопасности, призванная обеспечить: совершенствование нормативно-правового регулирования процессов цифровой трансформации; развитие национальной цифровой инфраструктуры; создание цифровых платформ, ориентированных на сбор, анализ и мониторинга показателей экономической безопасности; стимулирование научных исследований в области цифровизации и ее влияния на экономическую безопасность; качественную подготовку специалистов обладающих компетенциями в сфере информационных технологий; развитие международного сотрудничества в противодействии киберпреступности и иным транснациональным угрозам экономической безопасности.

## **Выводы**

Проведенное исследование позволяет заключить, что интеграция цифровых технологий в стратегию развития экономической безопасности предприятий представляет собой необходимое условие их успешной адаптации к трансформирующимся условиям цифровой среды и обеспечения рыночной конкурентоспособности. Разработка стратегии управления экономической безопасностью в условиях цифровизации, равно как и формирование механизма ее практической реализации, выдвигаются в число приоритетных задач современной системы управления рисками и угрозами, что в конечном итоге способствует повышению устойчивости бизнеса в текущих экономических реалиях. Способность хозяйствующего субъекта адаптироваться к происходящим изменениям, принимать решения на основе анализа данных и оперативно восстанавливать операционную устойчивость обеспечивает ему не только конкурентные преимущества, но и возможность оказывать влияние на формирование более устойчивой экономической системы в целом. Обеспечение экономической безопасности в эпоху цифровизации объективно требует реализации комплексного подхода и координации усилий со стороны государства, бизнес-сообщества и институтов гражданского общества.

Результаты проведенного теоретико-методологического исследования позволяют сформулировать ряд выводов, развивающих и дополняющих научные представления о стратегическом управлении экономической безопасностью в условиях цифровой трансформации.

Произведено уточнение сущностных характеристик цифровой экономики в контексте обеспечения экономической безопасности. Обосновано положение, согласно которому цифровая трансформация выступает не только фактором роста производительности, но и источником

генерации системных рисков, включая киберугрозы, углубление цифрового неравенства, а также эрозию институциональных механизмов защиты прав собственности. Указанное обстоятельство обуславливает необходимость применения не ситуационного, а стратегического подхода к управлению защищенностью экономических субъектов.

Предложено дополнение классификации видов экономической безопасности. Аргументирована целесообразность включения в её структуру таких компонентов, как кибербезопасности, инновационная безопасность и инфраструктурная безопасность. Выявлено наличие корреляционной связи между данными элементами: недостаточный уровень инновационной безопасности детерминирует технологическое отставание, что, в свою очередь, повышает степень уязвимости цифровой инфраструктуры и снижает защищенность экономической системы в целом.

В рамках проведенного исследования разработана авторская модель стратегического управления экономической безопасностью, принципиальная новизна которой заключается в интеграции адаптивного и антиципативного управленческих контуров в рамках единой стратегической системы. Такой подход обеспечивает возможность перехода от реактивной модели защиты, ориентированной на противодействие уже реализовавшимся угрозам, к проактивному управлению будущим состоянием защищенности объекта на основе применения инструментов прогнозной аналитики.

Выявлен институциональный разрыв, проявляющийся в противоречии между высокими темпами цифровизации бизнес-процессов и отсутствием на большинстве отечественных предприятий формализованных стратегий управления цифровыми рисками. Существующая система управления экономической безопасностью характеризуется фрагментарностью, что обуславливает актуальность разработки отраслевых методических подходов к оценке эффективности реализуемых стратегий экономической безопасности в цифровой среде.

Теоретическая значимость исследования состоит в приращении научного знания в области адаптации классических положений теории стратегического менеджмента к условиям цифровой турбулентности, характеризующимся высокой степенью неопределенности и динамизма внешней среды.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что предложенная авторская модель может служить концептуальной основой для разработки корпоративных стратегий обеспечения экономической безопасности, а также для формирования цифровой культуры управления рисками на уровне хозяйствующих субъектов.

В качестве перспективных направлений дальнейших исследований, требующих углубленной проработки, могут быть выделены следующие: разработка количественной методики оценки влияния сквозных цифровых технологий (искусственный интеллект, технологии распределенного реестра, интернет вещей) на систему индикаторов экономической безопасности; формирование систем пороговых значений индикаторов экономической безопасности применительно к предприятиям различных отраслей с учетом их цифровой зрелости; имплементации механизмов государственно-частного партнерства в сфере противодействия трансграничным киберугрозам экономической безопасности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аветисян А.С., Алябьева А.Ю., Андрианова И.Д. и др. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики [Электронный ресурс] // Монография. Донецк. Изд-во «Донецкий государственный университет». 2025. с. 364. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82748556&ysclid=mlkny84dbq423845845> (дата обращения: 13.02.2026).
2. Андрос Е.В. Мониторинг экономической безопасности региона в условиях цифровой экономики. [Электронный ресурс] // Материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых. Минск. Белорус. гос. ун-т. 2023. С. 34-38. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/CGMS09wFKBp4.pdf> (дата обращения: 27.02.2026).
3. Ганич Л.В. Генезис и современные подходы к определению экономической сущности категории «цифровая экономика» [Электронный ресурс] // Вести Автомобильно-дорожного института. 2022. № 3 (42). С. 33-40. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=vdplwz> (дата обращения: 13.02.2026).
4. Дмитриев А.В. Внедрение инструментов цифровой безопасности в деятельность организаций [Электронный ресурс] // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. №. 3. С. 26-35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-instrumentov-tsifrovoy-bezopasnosti-v-deyatelnost-organizatsiy/viewer> (дата обращения: 13.02.2026).
5. Иродова Е.Е., Соколов А.М. Анализ этапов развития цифровизации экономики: эволюция, взгляды авторов и подходы к изучению понятия [Электронный ресурс] // Журнал региональной и международной конкурентоспособности. 2025. Т. 5. №. 4. С. 4-14. URL: <https://ystu.editorum.ru/ru/nauka/article/93385/view> (дата обращения: 13.02.2026).
6. IT-специалисты не везде востребованы [Электронный ресурс] // Тюменская правда. 2025. 23 окт. URL: [https://www.tyum-pravda.ru/2025/10/23/it\\_\\_spetsialisty\\_ne\\_vezde\\_vostrebovany/](https://www.tyum-pravda.ru/2025/10/23/it__spetsialisty_ne_vezde_vostrebovany/) (дата обращения: 10.02.2026).
7. Карпунина Е.К., Соболевская Т.Г. Экономическая безопасность регионов и новые цифровые горизонты [Электронный ресурс] // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4 (52). С. 136-148. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44511338&ysclid=mlknihr23v385119904> (дата обращения: 13.02.2026).
8. Красильникова Л.Е., Баландин Е.Д. Особенности обеспечения экономической безопасности региона в условиях цифровой трансформации [Электронный ресурс] // Журнал прикладных исследований. 2025. №. 11. С. 108-115. URL: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/110297/view> (дата обращения: 13.02.2026).
9. Кудрявцева Н.Н., Дедов С.В. Проблемы цифровой трансформации предприятий оборонно-промышленного комплекса России в условиях санкционного давления [Электронный ресурс] // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2025. № 4. С. 226-236. URL: <https://dongu-vestnik03.ru/index.php/vestnik03/issue/view/39> (дата обращения: 13.02.2026).
10. Кутайцева О.Н., Толмачева И.В., Толмачев А.А., Фишер В.И. Цифровая экономика и экономическая безопасность [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 68-71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-ekonomicheskaya-bezopasnost/viewer> (дата обращения: 13.02.2026).
11. Логвинов В.А., Наливайченко Е.В. Инфраструктурное обеспечение цифрового предпринимательства. [Электронный ресурс] // Теоретическая экономика. 2023. № 12. С. 65-76. URL: <https://ystu.editorum.ru/ru/nauka/article/81142/view> (дата обращения: 27.02.2026).
12. Маркин М.И. Цифровая трансформация промышленных предприятий: экономический аспект [Электронный ресурс] // Теоретическая экономика. 2025. № 9 (129). С. 80-93. URL: <https://ystu.editorum.ru/ru/nauka/article/106690/view> (дата обращения: 27.02.2026).
13. Оборин М.С., Воротов М.Д. Концепция цифровизации бизнес-процессов в металлургическом производстве в условиях санкционных ограничений [Электронный ресурс] // Менеджер. 2025. № 8(114). С. 116-130. URL: [http://new.donampa.ru/images/2025/doc/8114\\_2025.pdf](http://new.donampa.ru/images/2025/doc/8114_2025.pdf) (дата обращения: 13.02.2026).

13.02.2026).

14. Оборин М.С. Цифровая среда как фактор повышения экономической безопасности региона [Электронный ресурс] // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И.Вернадского. Экономика и управление. 2021. Т. 7 (73.) № 2. С.83-91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-sreda-kak-faktor-povysheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona/viewer> (дата обращения: 27.02.2026).

15. Национальные проекты [Электронный ресурс] // сайт «Национальные проекты» URL: <https://xn--80aapremcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/tsifrovaya-ekonomika/> (дата обращения: 27.02.2026).

16. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 13.02.2026).

17. Парфенов Д.А. Развитие механизма обеспечения экономической безопасности в РФ в условиях цифровизации [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление ( государство и общество). 2020. № 4. С. 107-118. URL: [http://vestnik21msu.ru/upload/iblock/ba2/noaddfuvvs2uvvon8dmpx7ckossn2gwo/Ser\\_21\\_2020\\_4\\_Text\\_106\\_122.pdf](http://vestnik21msu.ru/upload/iblock/ba2/noaddfuvvs2uvvon8dmpx7ckossn2gwo/Ser_21_2020_4_Text_106_122.pdf) (дата обращения: 13.02.2026).

18. Петрушевский Р.Ю. Цифровая трансформация как фактор повышения эффективности управления бизнес-процессами хозяйствующих субъектов: модель и инструменты её реализации [Электронный ресурс] // Менеджер. 2025. № 8(114). С. 29-40. URL: [http://new.donampa.ru/images/2025/doc/8114\\_2025.pdf](http://new.donampa.ru/images/2025/doc/8114_2025.pdf) (дата обращения: 13.02.2026).

19. Поздеев В.Л., Старикова М.Ф. Цифровая экономика в контексте экономической безопасности региона [Электронный ресурс] // «Russian journal of management». 2022. Т. 10. № 3. С. 11-15. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49541122&ysclid=mlkngxkto4939615199> (дата обращения: 13.02.2026).

20. Родина Г.А. Цифровизация как фактор усиления асимметричности информации на арт-рынке [Электронный ресурс] // Теоретическая экономика. 2025. № 12 (132). С. 13-28. URL: <https://ystu.editorum.ru/ru/nauka/article/111855/view> (дата обращения: 27.02.2026).

21. Рудава Н.В. Концептуально-методологические положения инновационно-цифровых преобразований экономической системы [Электронный ресурс] // Теоретическая экономика. 2025. № 9. С. 62-79. URL: <https://ystu.editorum.ru/ru/nauka/article/106688/view> (дата обращения: 27.02.2026).

22. Сапожков О., Петрова В. Цифра повышенной точности: Как эволюционируют оценки вклада ИТ в экономику [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2025. № 223. 3 дек. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8250125> (дата обращения: 13.02.2026).

23. Соколов Е.Д. Стратегические подходы к управлению рисками при обеспечении экономической безопасности в условиях геополитической нестабильности и глобальных экономических трансформаций [Электронный ресурс] // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/40FAVN325.pdf> (дата обращения: 13.02.2026).

24. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 137 с.

25. Arefiev, N. A. Impact of digital technologies on the economic security of enterprises: prospects and threats / N. A. Arefiev, G. S. Ukubassova // Economic Consultant. – 2025. – № 1. – P. 4-18. – URL: <https://econpapers.repec.org/article/risstatec/021529.htm> (дата обращения: 10.02.2026). – DOI: 10.46224/ecoc.2025.1.1.

26. Negroponte, N. Being Digital / N. Negroponte. – New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1995. – 243 p. – ISBN 0-679-43919-6.

27. Tapscott, D. The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence / D. Tapscott. – New York : McGraw-Hill, 1995. – 342 p. – ISBN 978-0070622005.

# Theoretical and methodological issues of strategic management of economic security in the context of digital transformation of the economy

**Tarkhanova Nina Alekseevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Makeyevka, Russia  
E-mail: n.a.tarhanova@donnasa.ru

**Norkina Tatyana Pavlovna**

Senior Lecturer  
Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Makeyevka, Russia  
E-mail: t.p.norkina@donnasa.ru

**Shestopalova Lyudmila Valentinovna**

Senior Lecturer  
Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Makeyevka, Russia  
E-mail: l.v.shestopalova@donnasa.ru

---

## KEYWORDS

digital economy, economic security, threats, risks, digital infrastructure, cybersecurity, strategic management, digital technologies

## ABSTRACT

The purpose of this article is to develop the theoretical and methodological foundations for ensuring economic security in the context of digital transformation of economic systems. The relevance of this work is due to the insufficient adaptation of existing conceptual approaches to managing economic security in the context of digital transformation of the economy, which requires a revision of several established principles of economic theory. The object of this study is the system of guaranteeing economic security in the process of digitalization of the national economy. The subject of this study is the organizational and economic relations that arise in the process of activating potential opportunities and neutralizing threats to economic security under the influence of digital transformation. The article provides a theoretical analysis of the categorical apparatus of the subject area under study, namely, the content of the definitions of «digital economy» and «economic security». Based on the results of the analysis, the authors propose a refined interpretation of the digital economy, which is defined as the institutional and technological environment of the reproduction process, where data presented in digital format is the key factor of production. In this article, economic security is interpreted as a complex, multi-component category that integrates a set of conditions and factors necessary for maintaining sustainable development of the national economy. The authors propose an expanded classification of types of economic security based on the functional criterion. A comparative analysis of the paradigms of the traditional and digital economy has been performed, and the transforming impact of digital technologies on the state of security of the economic system has been considered. The risks and challenges of economic security that arise during the process of digital transformation have been systematized. The article analyzes modern theoretical approaches to economic security management and argues for the need to apply a strategic approach in the context of digitalization. The authors develop a conceptual model of strategic management of economic security, which integrates adaptive and anticipatory control loops to respond to changes in the external environment and predict potential threats. The scientific novelty of the conducted research consists in the development of the categorical apparatus of the theory of economic security, systematization of opportunities and threats to the security of the economy in the context of its digitalization, as well as in the development of a model of the process of strategic management of economic security, adapted to the realities of digital transformation. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their use in the process of forming corporate strategies for ensuring the economic security of business entities in the context of digitalization of their business processes.

---

# Стратегические направления развития сферы пассажирских железнодорожных перевозок под призмой трансформации внешнеэкономической политики России

**Ефимова Елена Георгиевна** 

Кандидат экономических наук, доцент

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация

E-mail: levstrelkov@mail.ru

**Иванова Ольга Юрьевна** 

Кандидат экономических наук, доцент

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Российская Федерация

E-mail: trtskmius17@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

железнодорожный транспорт, инфраструктура, территориальные диспропорции, пассажирские перевозки, железнодорожный туризм, качество, безопасность

## АННОТАЦИЯ

Железнодорожный транспорт традиционно занимает уникальное место в структуре пассажирских перевозок, выступая надежным и доступным средством сообщения между странами и регионами, а также выполняя роль системообразующего фактора для множества отраслей национальной экономики. В условиях значительных внешнеполитических изменений, связанных с введением санкционных ограничений и трансформацией геополитической обстановки, исследование потенциала и стратегических направлений развития отечественного железнодорожного комплекса приобретает особую актуальность, что обусловлено совокупностью взаимосвязанных причин. На фоне ограничения въезда в ряд западных государств фиксируется возрастание интереса населения к внутреннему туризму и переориентация международных пассажирских потоков на юго-восточное направление, что кардинально меняет структуру спроса и нагрузку на транспортную сеть. Параллельно технологический прогресс и цифровизация всех сфер жизни заметно трансформируют ожидания пассажиров, предъявляющих все более высокие требования к качеству услуг, уровню комфорта, скорости перемещения и безусловной безопасности перевозок. Не менее значимым фактором остается сохраняющаяся проблема территориальных диспропорций в развитии национальной инфраструктуры, когда провозные способности в различных регионах неравномерны, что создает дисбаланс и сдерживает общий экономический рост. Детерминирование перспектив развития пассажирских железнодорожных перевозок с учетом всех перечисленных обстоятельств способно внести вклад в решение перспективных социально-экономических задач, однако следует принимать во внимание двойственную природу изменений среды, поскольку как внешние вызовы, вызванные цивилизационными трансформациями и санкционным давлением, так и внутренние сдвиги, связанные с трансформацией спроса, могут одновременно создавать серьезные ограничения и открывать уникальные возможности для совершенствования отрасли. В связи с этим цель настоящего исследования формулируется через триединую призму взаимодополняющих научно-практических задач, которые охватывают выявление ключевых изменений в сфере пассажирских перевозок под воздействием трансформации внешнеэкономической политики и санкционного режима, направленного против Российской Федерации, фиксацию и анализ фактических трендов развития железнодорожного транспорта, складывающихся в новой реальности под влиянием зарубежных ограничений, а также идентификацию уязвимых мест и потенциальных точек роста, образовавшихся вследствие внешнеполитических событий, включая те процессы, прохождение которых в конечном счете предопределяет дальнейшую траекторию развития отрасли, способной выступить либо в качестве фактора, ограничивающего рост российской экономики, либо в роли источника ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

JEL codes: L92, L21, R41, F13

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-128-146>

Для цитирования: Ефимова, Е.Г. Стратегические направления развития сферы пассажирских железнодорожных перевозок под призмой трансформации внешнеэкономической политики России / Е.Г. Ефимова, О.Ю. Иванова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.128-146. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Для России в целом развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта имеет стратегическое значение в силу масштаба её территории. Проблемы развития железнодорожных пассажирских перевозок, обострившиеся в условиях трансформации внешнеэкономической политики РФ, требуют устранения вызывающих их причин для успешного решения социально-экономических задач, таких как удовлетворение растущих потребностей населения в качественных пассажирских перевозках, повышение уровня доступности железнодорожного транспорта на территории страны, создание инфраструктурных условий для развития туризма, формирование новых точек экономического роста.

Неразрывная взаимосвязь процессов развития железнодорожного транспорта и туризма не вызывают сомнений, что достоверно обосновано во многих исследованиях. Так, например, в цикле статей А.А. Клейменова [8, 9, 10] подчеркивается «необходимость интеграции железнодорожных перевозок в контексте туризма и выявление путей оптимизации данного взаимодействия остаются на переднем плане», поскольку, представляя собой слаженную и взаимосвязанную систему, они не просто создают условия взаимному развитию, но и порождают положительные эффекты в масштабах экономики всей страны.

В аспекте безопасности и качества услуг в сфере перевозок пользователи ищут не просто способ достичь своего пункта назначения, но стремятся комфортно и эффективно провести каждую минуту своего путешествия. Поездка может быть не просто перемещением в пространстве, но и возможностью получения дополнительных опций – отдых, общение, образование, развлечение и т.д. В технологически развитых странах ответом на указанные потребности, все обширнее становится внедрение в поездах «интеллектуальных систем» и «комфортабельных решений» (в т.ч. систем энергосбережения, систем информации и навигации, интеллектуальных систем безопасности, систем виртуальной реальности, сбора и анализа данных, автоматизированных систем управления и др.), которые радикально изменяют опыт путешествий [10].

Сохраняется территориальная диспропорция в развитии инфраструктуры железнодорожного транспорта. В развитых центральных районах и крупных городах железные дороги работают в режиме, превышающем оптимальный уровень загрузки, а в периферийных областях значительная их часть не имеет круглогодичного сообщения с основными транспортными коммуникациями страны. Наиболее загруженными в н.в. (по состоянию на 2024 г.) являются железнодорожные вокзалы г. Москвы (отправление пассажиров составило 533610 тыс. чел.), Московской области (313292 тыс. чел.), г. Санкт-Петербург (79389 тыс. чел.), Краснодарского края (36778 тыс. чел.), Ленинградской области (30757 тыс. чел)<sup>1</sup>. Преобладающее значение имеют два направления пассажироперевозок: южное меридиональное (от Москвы в Курском направлении) и восточное широтное (от Москвы через Поволжье на Урал и в Сибирь) [22]. Для Восточной Сибири и Дальнего Востока характерен не только показатель низкой плотности железных дорог, но и ярко выраженное их широтное направление с малой разветвленностью. Важнейшей магистралью, связывающей Центр с Уралом, Сибирью и Дальним Востоком, является Трансконтинентальная железная дорога (Транссиб).

<sup>1</sup> Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования по субъектам Российской Федерации / Росстат URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/transport>

Обзор изученных авторами данной статьи источников не является исчерпывающим, включает научные исследования отечественных учёных, выявляющих проблемы и перспективы развития железнодорожной инфраструктуры, пассажирских перевозок, обозначающих вопросы конкуренции и конкурентоспособности этого важнейшего вида транспорта для национальной экономики, интенсификации железнодорожного туризма, сервиса, состояния основных фондов, влияние санкций, где следует назвать таких авторов, как Баженов Ю.М., Карапетянц И.В., Голикова Ю.А., Клейменов А.А., Лавриенко П.А., Янков К.В., Ляшенко Г.С., Филобок А.А., Сыбачин С.А., Шеховцов А.И., Шматко А.Д., Хильченко П.А., Щербанин Ю.А. Для анализа и выявления конкретных проблем в сфере железнодорожных пассажирских перевозок авторами исследования использованы статистические материалы (Российский статистический ежегодник, Транспорт в России), стратегические документы (Стратегия развития ж/д транспорта в РФ до 2030 г.), материалы докладов официальных органов власти РФ (Годовой отчёт АО «ФПК»; доклады Министерства транспорта РФ о реализации транспортной стратегии РФ до 2030 г., портал Федеральной антимонопольной службы), материалы СМИ и медиа («Российская газета», «Известия», «Московский комсомолец» и др.).

### **Данные и методы**

Для исследования состояния сферы железнодорожных пассажирских перевозок использованы теоретические и эмпирические методы исследования. На основе методов индукции и дедукции выявлены общие закономерности и некоторые частные факторы состояния сферы железнодорожных пассажирских перевозок. Исторический метод даёт возможность изучить часть эволюции сферы пассажирских перевозок за период, начиная с 2014 г. и за 2022-2025 гг., что позволяет понять причины как кризисных ситуаций, так и положительных аспектов, в т.ч. является базой для определения вектора трансформации изучаемой сферы экономики. Анализ статистических данных позволил выявить динамику показателей сферы железнодорожных пассажирских перевозок, в т.ч. состояние транспортного комплекса России в целом. На основе данного анализа выявлены сложившиеся тенденции и определены возможные направления развития объекта исследования. Методы сравнения и сопоставления данных официальной отчётности с фактическими показателями, а также анализ проблем, выделенных другими исследователями в научной литературе, позволили выявить «узкие места» в состоянии сферы железнодорожных пассажирских перевозок.

### **Полученные результаты**

С 2014 г. США, Евросоюз и другие страны в отношении физических и юридических лиц России вводят экономические санкции и к настоящему времени их число превысило 30 тысяч. Введенные санкции затронули практически все виды экономической деятельности в России, где сфера пассажирских железнодорожных перевозок не стала исключением. Наиболее сильное влияние безусловно, оказал фактор постепенного закрытия границ с 24 февраля 2022 г. (начало СВО) Украиной и большинством смежных с Россией европейских государств, куда традиционно были направлены высокие туристические и транзитные потоки. Как следует из таблицы 1, изменения во внешнеэкономической политике существенно повлияли на направления туристических поездок – Россия стала более популярной для въезда туристов из стран Азии, а также для отечественных туристов азиатское направление стало более привлекательным. По данным Росстата, за 2022-2024 годы число въездных туристических поездок иностранных граждан в Россию возросло с 8243 до 9054 тыс. (на 9,8%), а число выездных туристических поездок российских граждан в зарубежные страны – с 22487 до 27355 тыс. (на 21,6%).

Таблица 1 – Показатели въездных и выездных туристических поездок

	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Страны Европы (топ-10)	Число въездных туристических поездок иностранных граждан в Россию, тыс.		
Украина	2 206	211	72
Беларусь	126	247	350
Республика Молдова	83	99	93
Германия	61	98	116
Финляндия	55	66	5
Эстония	54	107	69
Латвия	29	48	47
Литва	24	35	35
Франция	12	12	15
Сербия	11	13	14
Страны Азии (топ-10)	Число въездных туристических поездок иностранных граждан в Россию, тыс.		
Казахстан	1 651	2 199	2 375
Абхазия	656	750	696
Таджикистан	505	848	557
Узбекистан	366	834	863
Армения	272	366	366
Киргизия	196	288	267
Азербайджан	165	260	293
Монголия	158	287	348
Турция	49	82	102
Китай	30	477	1 212
Страны Европы (топ-10)	Число выездных туристических поездок граждан России в зарубежные страны, тыс.		
Финляндия	769	563	0,0
Эстония	621	562	507
Украина	417	9	10
Литва	179	217	267
Польша	104	160	209
Сербия	97	134	167
Латвия	67	50	35
Германия	49	0,0	0,0
Венгрия	35	–	–
Норвегия	22	31	22
Страны Азии (топ-10)	Число выездных туристических поездок граждан России в зарубежные страны, тыс.		
Абхазия	5 402	5 694	5 749
Турция	4 622	5 371	6 001

	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Казахстан	2 444	2 692	2 590
Объединенные Арабские Эмираты	1 159	1 660	1 908
Грузия	830	1 071	1 298
Армения	789	1 049	912
Киргизия	400	396	341
Узбекистан	358	403	515
Азербайджан	337	476	620
Китай	17	734	1 586

Источник: составлено авторами по [15]

Несмотря на санкции, железнодорожный транспорт демонстрирует положительную динамику развития (таблица 2). В структуре пассажирских перевозок, удельный вес железнодорожного транспорта растет – к 2024 г. на 8,3%. Плановмерно увеличиваются показатели пассажирооборота и общего количества отправок пассажиров железнодорожным транспортом. Так, в феврале 2025 г. гендиректор ОАО «РЖД» О.В. Белозеров сообщил, что перевозки пассажиров, осуществляемые компанией в 2024 г., выросли на 7% в сравнение с предыдущим годом – до 1 284,1 млн человек; а в 2025 г. планируется перевезти более 1,3 млрд человек<sup>2</sup>.

**Таблица 2** – Динамика показателей пассажирских перевозок железнодорожным транспортом в РФ в период с 2022 по 2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.
удельный вес перевозок пассажиров ж/д транспортом в общем объеме перевозок, %	7,9	8,0	8,3
отправление пассажиров ж/д транспортом общего пользования в РФ, тыс. чел.			
- всего;	1 142 502,41	1 208 290,1	1 295 034,4
- из них в пригородном сообщении.	1 032 536,01	1 084 057,2	1 165 060,3
пассажирооборот на ж/д транспорте общего пользования в РФ, млрд. пасс/км.			
- всего;	124,02	137,96	144,28
- из них в пригородном сообщении.	31,69	33,47	35,22

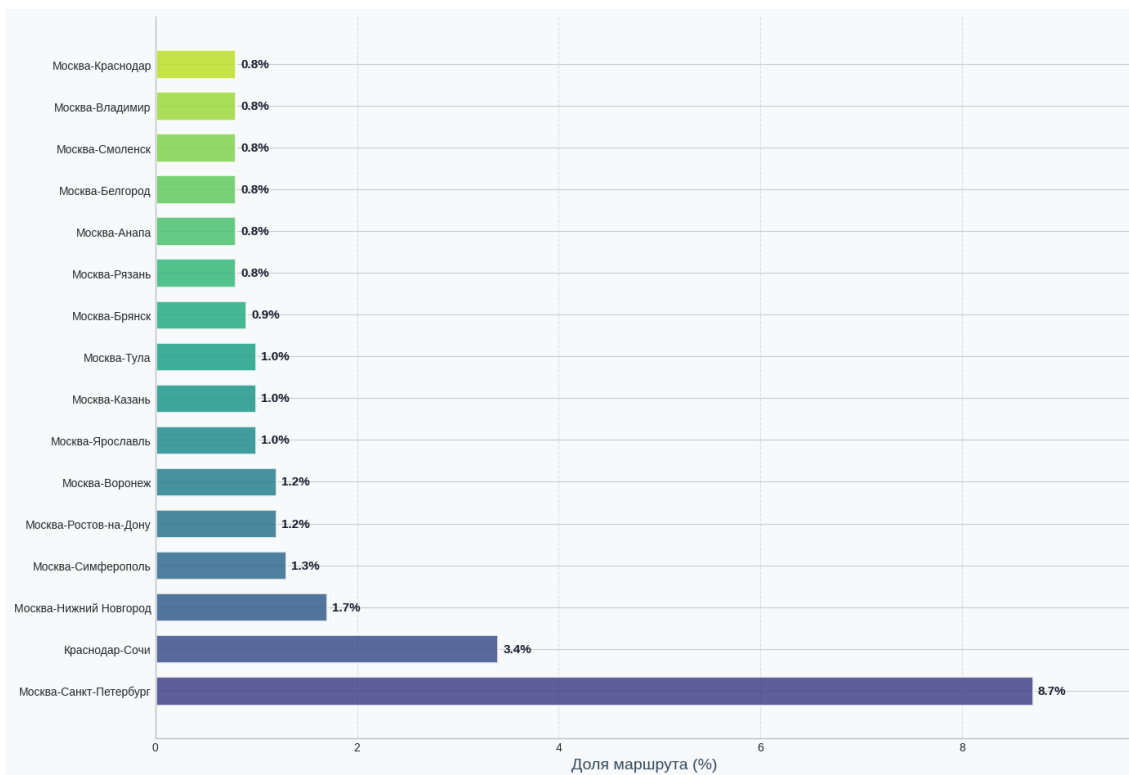
Источник: составлено авторами по Доклады Министерства транспорта РФ о реализации транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года.<sup>3</sup>

С введением санкций среднее расстояние железнодорожных поездок стало короче, но при этом количество путешественников и туристов продолжает расти. По данным Росстата за период 2022–2024 гг. численность российских туристов, отправленных туроператорами по России, увеличилась с 6921,9 до 7327,5 тыс. чел. (на 5,9%). Самые популярные направления внутренних поездок железнодорожным транспортом представлены на рисунке 1, зарубежных поездок – на рисунке 2. Согласно представленным диаграммам, крупнейшим узлом пассажирских перевозок является г.

<sup>2</sup> РЖД планируют перевезти рекордное число пассажиров / Редакция информационного агентства «URA.RU». 23 мая 2025 г. URL: <https://ura.news/news/1052937628>

<sup>3</sup> Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования по субъектам Российской Федерации / Росстат URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/transport>; Доклады Министерства транспорта РФ о реализации транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. Отчетные периоды 2023, 2024 гг. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents?type=11>

Москва и с введением санкций его загруженность только увеличилась (отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования в 2022 г. составляло 481 387 тыс. чел, а к 2024 г. выросло до 533 610 тыс. чел<sup>4</sup>).



**Рисунок 1** – Распределение внутренних поездок населения РФ железнодорожным транспортом по популярности в 2023 г., %

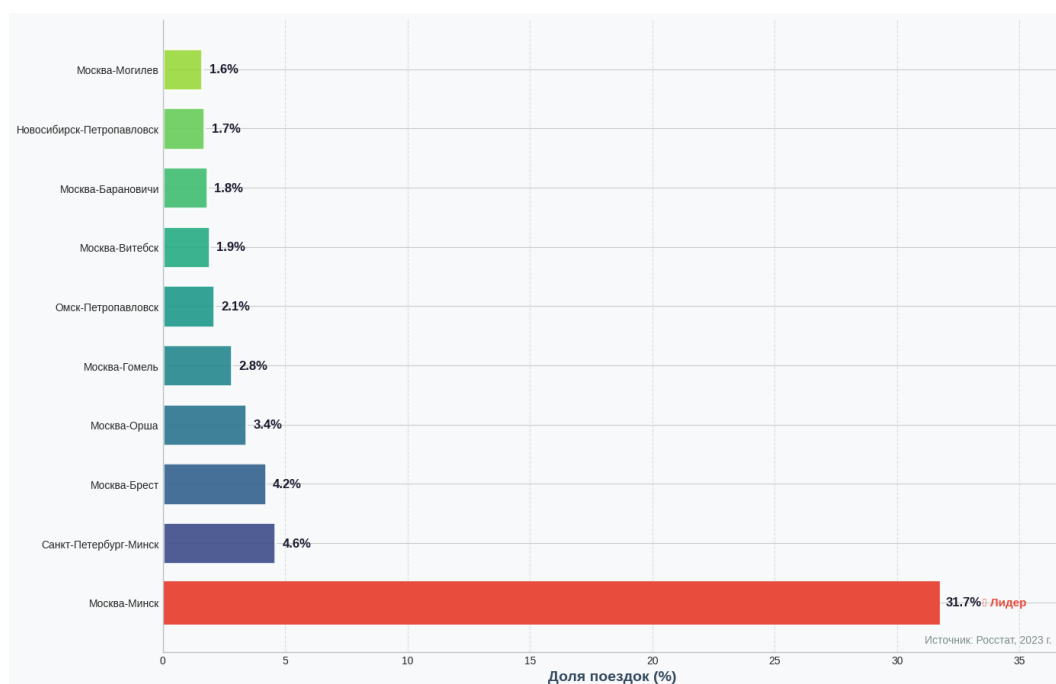
Источник: составлено авторами по [2]

Отчасти это связано активным развитием железнодорожного туризма, вызванным санкциями: в России по состоянию на конец 2025 г., курсирует 112 туристских поездов, за год ими перевезено 1,4 млн туристов (на четверть больше, чем в 2024 г.), и подавляющее большинство их маршрутов проходит через московские вокзалы. Популярными направлениями внутренних маршрутов являются поездки между крупнейшими городами страны (особенно между Москвой и Санкт-Петербургом) и в южном направлении; для зарубежных маршрутов популярны поездки в смежные «дружественные» страны, особенно в Белоруссию и Казахстан.

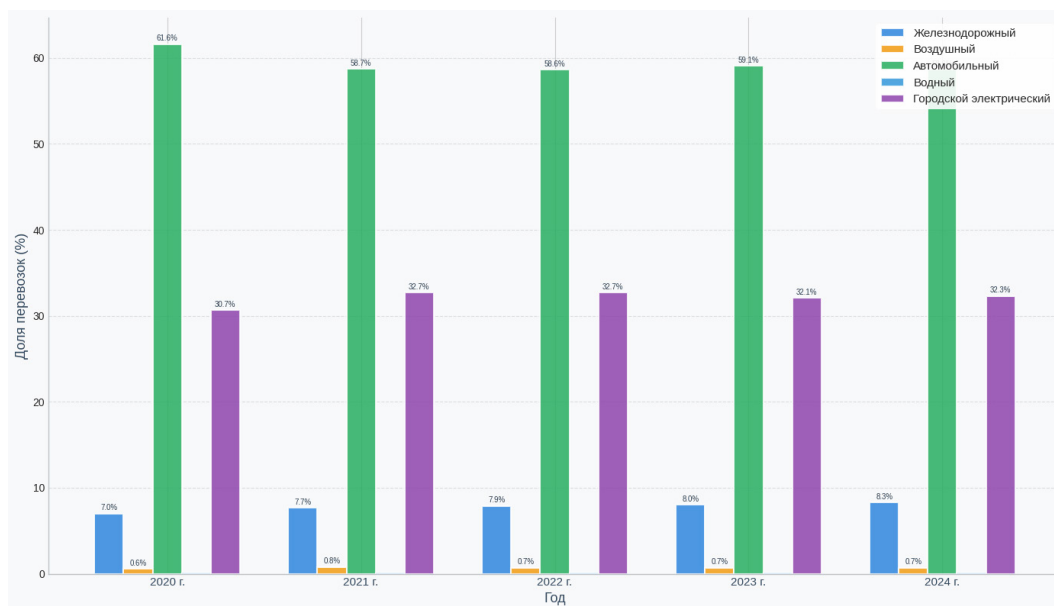
С началом СВО появились риски и угрозы безопасности полётов для воздушного транспорта, что в т.ч. повлияло на рост доли перевозок наземным транспортом и особенно железнодорожным.

Основным конкурентом железнодорожного транспорта на дальних маршрутах является автомобильный транспорт. Он позволяет добраться в малодоступные для железнодорожного транспорта пункты (особенно в путешествиях по азиатской части страны), обеспечивая большую свободу в планировании дороги и, зачастую, экономию времени. Однако, как видно на рисунке 3, структура перевозок пассажиров разными видами транспорта слабо изменилась после введения санкций и на сегодняшний день выбор транспорта в наибольшей степени зависит от направления путешествия и субъективных предпочтений путешественников. Тем не менее, в случае формирования дефицита железнодорожных составов и низкой инфраструктурной освоенности на популярных направлениях восточной части страны, ситуация может измениться [6].

<sup>4</sup> Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования по субъектам Российской Федерации / Росстат URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/transport>



**Рисунок 2** – Распределение зарубежных поездок населения РФ железнодорожным транспортом по популярности в 2023 г., %  
 Источник: составлено авторами по [2]



**Рисунок 3** – Структура перевозок пассажиров по видам транспорта по Российской Федерации, %  
 Источник: составлено авторами по данным Росстат<sup>5</sup>

Не менее значительным следствием санкций стал уход с российского рынка многих зарубежных компаний, поставлявших комфортные высокоскоростные поезда, комплектующие к ним и программное обеспечение. В частности, компания Siemens (Германия) поддержала антироссийские санкции и отказалась поставлять в Россию производимые ею «Сапсаны» и «Ласточки», в т.ч. прекратила техническое обслуживание доставленных ранее поездов. Поезда «Strizh», экспортированные в Россию компанией Talgo (Испания), а также поезда «Allegro» от компании Alstom (Франция), произведенные в Италии, после присоединения компаний-производителей к антироссийским

<sup>5</sup> Перевозки пассажиров по видам транспорта общего пользования / Росстат. Официальная статистика. Транспорт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport>

санкциям были сняты с рейсов. На сегодняшний день существенных последствий этих событий российские пассажиры не чувствуют. Например, производство «Ласточек» локализовано в России – на заводе «Уральские локомотивы». Предприятие было основано по договоренности между Siemens и российской фирмой «Синара». Большинство компонентов для поездов являются отечественными. Недостающие компоненты поставляются в Россию через параллельный импорт. В вопросах технического обслуживания «Сапсанов» и «Ласточек» президент Союза производителей транспортного оборудования Корчагин Д.С. подчеркивает, что российские специалисты за более чем десять лет эксплуатации названных поездов научились с ними работать и в помощи иностранных коллег не нуждаются. Что касается снятых с рейсов «Strizh» и «Allegro», они своевременно заменены другими составами. Однако, по мнению экспертов, в перспективе последствия санкций могут стать более ощутимыми, в связи с тем, что «не для всего программного обеспечения для обслуживания поездов иностранного производства есть российская альтернатива» [14]. Кроме того, по мере роста износа потребуется обновление парка поездов. В частности, по данным источника [16] на конец 2023 г. уровень износа основных фондов в сфере железнодорожных пассажирских перевозок составил 37,3%. Наибольший износ, как отмечает Председатель Общественного совета при Минтрансе РФ Горюва Т.В., имеют пригородные железнодорожные составы: «около 60% парка пригородных железнодорожных составов имеют физический износ, у 80% – моральный износ. Возраст электричек в среднем по России составляет 18 лет, но в некоторых регионах подвижной состав служит по 25-30 лет» [11]. Один из вариантов оперативного решения этой проблемы – покупка новых составов у КНР, однако после разрыва связей с международными компаниями, более привлекательным выглядит путь локализации зарубежных производств в России, с чем Китай может согласиться, поскольку в н.в. диктует жесткие условия в контрактах.

Еще одним косвенным эффектом от санкций можно считать рост цен в сфере железнодорожных пассажирских перевозок. Согласно информации издания СМИ «Известия» (со ссылкой на данные Росстата) цены на билеты в поездах дальнего следования по территории России росли в июле 2025 г. в среднем на 20% относительно июля 2024 г., где по данным источника [3] динамика цен конкретизирована в таблице 3.

**Таблица 3 – Динамика цен на проезд в поездах дальнего следования**

Место	Вид поезда	Динамика роста по годам	
		2024 к 2023, %	2025 к 2024, %
I	купе фирменного поезда дальнего следования	14,8	27,4
II	купе скорого нефирменного поезда	20,6	23,8
III	плацкарта фирменного поезда	9,7	20,7
IV	плацкарта нефирменного поезда	16,9	9,8

Источник: составлено авторами по [3]

На первом месте по динамике цены был проезд в купе фирменного поезда дальнего следования, а меньше всего рост цен отразился на билетах в нефирменной плацкарте. Причиной роста цен на железнодорожные пассажирские перевозки является как общеэкономическая ситуация в стране (рост инфляции, влекущий за собой увеличение затрат на топливо, электроэнергию, материалы и зарплаты персоналу), так и ситуация в смежном сегменте авиаперевозок. Известно, что в 2022 г. Евросоюз и США запретили России использовать свои самолёты Boeing, Airbus, взятые в операционный лизинг, что стало барьером для использования их в международных перелетах. Самолеты Sukhoi Superjet 100 российского производства, но с использованием иностранной «начинки» (от тормозов и датчиков до двигателей) столкнулись с проблемами обеспечения адекватной техподдержки и ремонта. Вследствие этих обстоятельств количество пригодных к использованию самолетов сократилось, что привело к частичному перераспределению спроса в направлении железнодорожных поездов (за первые 5

месяцев 2022 г. пассажирооборот на поездах дальнего следования увеличился на 16,6% относительно аналогичного периода предыдущего года)<sup>6</sup>. Особенно ситуация с перераспределением спроса становится острой в летний сезон и на южных направлениях, обнажая перегруженность поездов, отсутствие в продаже билетов и резкий рост цен.

Наконец, последним и наиболее значимым следствием изменения внешнеэкономической политики РФ, оказывающим влияние на пассажирские железнодорожные перевозки, следует считать присоединение к территории России новых субъектов РФ (в 2014 г. Республика Крым и ГФЗ Севастополь; позднее в 2022 г. Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей). С одной стороны, эти территории «обладают развитой железнодорожной сетью и огромным промышленным потенциалом, но, с другой стороны, ведение активных боевых действий и нахождение части территорий РФ под временной оккупацией не позволяют этим регионам раскрыть весь свой потенциал. Также значительная часть инфраструктурных объектов имеет повреждения, а износ многих из них угрожает безопасности движения» [20]. Несмотря на напряженную ситуацию, ОАО «РЖД» получили лицензию на перевозки с 1 марта 2024 г. в Херсонской и Запорожской областях, Донецкой и Луганской республиках, а с 01.01.2025 г. на территориях этих регионов будут действовать тарифы, сборы и платы за железнодорожные перевозки, приведенные в полное соответствие с законодательством РФ. Как утверждает гендиректор ОАО «РЖД» О.В. Белозеров «после прекращения боевых действий железнодорожное сообщение с новыми российскими регионами будет восстановлено очень-очень быстро. Главное, прекратить боевые действия, поскольку вопрос касается, прежде всего, безопасности»<sup>7</sup>. На сегодняшний день официальные статистические данные имеются лишь по Республике Крым по показателю «отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования по субъектам Российской Федерации» – за период с 2014 по 2024 гг. он возрос с 6 033 до 8 777 тыс. чел. (на 45,48%)<sup>8</sup>. Других данных Росстат не предоставляет.

### Обсуждение и заключение

Таким образом, обобщая проведенный анализ, согласно первому пункту поставленной цели, в числе наиболее значительных изменений сферы пассажирских железнодорожных перевозок, вызванных трансформацией внешнеэкономической политики РФ, можно выделить следующие:

- усиливается замкнутость потоков пассажирских перевозок территориями РФ и «дружественных» ей стран, где наиболее популярными становятся южное и юго-восточное направления путешествий;
- более осознанной становится потребность в создании независимой от зарубежных поставщиков системы железнодорожного машиностроения;
- развиваются процессы встраивания железнодорожных сетей новых регионов в транспортную систему Российской Федерации.

Также за исследуемый период сформировался ряд трендов развития сферы пассажирских железнодорожных перевозок (второй пункт поставленной цели исследования), среди которых:

- отмечается неуклонный рост показателей отправления пассажиров железнодорожным транспортом и пассажирооборота на железнодорожном транспорте, несмотря на санкции;
- наблюдается рост цен на железнодорожные пассажирские перевозки, вызванный различными факторами, в т.ч. воздействием санкций;
- сохраняется высокий уровень взаимозависимости и конкуренции между разными видами транспорта в сфере пассажирских перевозок, проявляющийся в форме перераспределения потоков

<sup>6</sup> В России увеличились перевозки пассажиров по железным дорогам / Новостной портал «Московский комсомолец», 1 июня 2022 г. URL: <https://www.mk.ru/economics/2022/06/01/v-rossii-velichilis-perevozki-passazhirov-po-zheleznyim-dorogam.html>

<sup>7</sup> РЖД возобновит регулярное ж/д сообщение новых регионов после СВО / Редакция «Известия», 17 декабря 2023 г. URL: <https://iz.ru/1621997/2023-12-17/rzhd-vozobnovit-reguliarnoe-zhd-soobshchenie-novykh-regionov-posle-svo>

<sup>8</sup> Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования по субъектам Российской Федерации / Росстат, 2024 г. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/transport>

между железнодорожным, автомобильным и авиационным транспортом на дальних маршрутах под воздействием внешних факторов.

Ключевым документом, определяющим перспективы (стратегические задачи), является утвержденная в 2008 г. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 г. [17] Несмотря на то, что Стратегия была разработана до начала глубоких изменений во внешней политике РФ, утвержденные в ней формулировки вполне сохраняют свою актуальность. Перечень заявленных в Стратегии положений, «критических для дальнейшего социально-экономического роста страны», включает следующие пункты:

- ускоренное обновление основных фондов железнодорожного транспорта;
- преодоление технического и технологического отставания России от передовых стран мира по уровню железнодорожной техники;
- снижение территориальных диспропорций в развитии инфраструктуры железнодорожного транспорта, улучшение транспортной обеспеченности регионов и развитие пропускных способностей железнодорожных линий;
- повышение безопасности функционирования железнодорожного транспорта;
- рост объемов привлекаемых инвестиционных ресурсов.

Дополняя и подтверждая ключевые положения Стратегии, видение стратегических перспектив развития железнодорожного транспорта в сфере пассажирских перевозок представлено в научных исследованиях ряда авторов [13, 21]. В отмеченных исследованиях авторы доказывают, что будущее исследуемой сферы тесно связано с внедрением инновационных технологий и модернизацией существующих систем. Среди основных направлений инновационного развития, авторы выделяют повышение безопасности перевозок и клиентоориентированности (обеспечение доступности ж/д транспорта для всех категорий пассажиров, повышение комфорта и удобства во время поездки улучшение обслуживания). Схожее мнение о перспективах развития железнодорожного транспорта в своих работах имеет и Сыбачин С.А [18], однако, он подчеркивает, что «акцент при внедрении инновационных технологий должен распространяться не только на удобство пассажиров, а на всестороннее развитие всей сферы перевозок». В ряде стратегических направлений Сыбачин С.А. выделяет: обновление подвижного состава, повышение скорости движения поездов, повышение уровня санитарно-технического оснащения транспорта, строительство новых направлений железных дорог.

Не меньшее количество трудов, опубликованных различными авторами [22, 5, 1, 12], связывают стратегические перспективы развития железнодорожного транспорта с расширением инфраструктуры (особенно высокоскоростных магистралей) в юго-восточной части страны. Как уже было отмечено ранее, основными артериями, связывающими Центр с Уралом, Сибирью и Дальним Востоком, являются Транссибирская магистраль (Транссиб) и ответвляющаяся от неё на станции Тайшет Байкало-Амурская магистраль (БАМ). На сегодняшний день Транссиб предназначен для пассажирских и контейнерных перевозок, следующих с портов Востока на Запад и обратно. БАМ используется в основном для перевозки грузов, но по ней также ходят пассажирские поезда, однако, проехать по всей длине этой магистрали возможно лишь с пересадками, не на одном составе. Примем во внимание, что Транссиб был построен в конце XIX – начале XX в. и в эксплуатации до сих пор находятся сооружения, построенные в 1891-1916 гг. (доля этих сооружений составляет 30% общего количества эксплуатируемых мостов, водопропускных труб, земляного полотна [22]), рассчитанные на нагрузки, существенно меньшие действующих в настоящее время, такая картина приводит к росту количества участков с ограниченной скоростью движения. Кроме того, на сегодняшний день Транссиб является самой интенсивной железнодорожной магистралью в мире «ежедневно по ней проходит до восьмидесяти пар поездов – на некоторых участках они курсируют с временным интервалом, как в метро» [19] В связи с этим злободневность проблем этого направления, заключающихся в исчерпании провозной способности имеющихся магистралей, сложности обеспечения безопасности движения и

вынужденных длительных остановок для регулирования заторов и разъездов составов, тормозящих развитие пассажирских перевозок, вполне обосновывают стратегическую важность модернизации имеющихся магистралей и строительства новых между экономическими центрами макрорегиона, а в дальнейшем в направлении стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

Комплексно оценить степень достижения стратегических направлений в сфере железнодорожных пассажирских перевозок достаточно сложно в связи с недостаточностью официальной статистической информации по многим ключевым вопросам, однако провести селективную оценку можно на основании анализа Стратегии и ежегодных отчетов крупнейшего актора на рассматриваемом рынке АО «Федеральная пассажирская компания» (дочерняя компания ОАО «РЖД»), специализирующаяся на пассажирских перевозках).

В Стратегии развития железнодорожного транспорта до 2030 г. предусмотрено 2 этапа достижения заявленных в ней стратегических направлений: 2008-2015 гг. – этап модернизации железнодорожного транспорта в РФ и 2016-2030 гг. – этап динамичного расширения железнодорожной сети. Для каждого этапа с разбивкой по выделенным направлениям и сценариям реализации определены целевые показатели. Ежегодно Министерство транспорта РФ в открытом доступе размещает доклад о реализации названной стратегии и достижении целевых показателей. Так, в докладе за 2024 г. [7] по преобладающему числу показателей фактические значения превышают плановые, однако, говорить о явном прогрессе конкретно в сфере пассажирских железнодорожных перевозок на основании данных отчета не представляется возможным, поскольку большинство показателей характеризуют развитие транспортного комплекса РФ в целом (воздушного, водного, железнодорожного, автомобильного видов транспорта). Конкретно по перевозкам пассажиров железнодорожным транспортом в докладе отмечается перевыполнение плана лишь по одному показателю «железнодорожные перевозки в дальнем следовании, млн. пассажиров в год» – 107,36%. Также в докладе представлены некоторые показатели деятельности предприятий транспортного комплекса за 2024 г. и их прирост в процентах к предыдущему году (таблица 4).

**Таблица 4** – Показатели деятельности предприятий транспортного комплекса РФ в сфере железнодорожных пассажирских перевозок в 2024 г.

Показатель	Значение за 2024 г.
Объем работ и услуг, выполненных собственными силами организаций транспортного комплекса, в т. ч.:	
- междугородние и международные пассажирские перевозки;	- 317,99 млрд. руб.
- пассажирское пригородное сообщение	- 116,21 млрд. руб.
Прирост объема работ и услуг, выполненных собственными силами организаций транспортного комплекса, в т.ч. к 2023 г.:	
- междугородние и международные пассажирские перевозки;	- 109,09 %
- пассажирское пригородное сообщение	- 114,59 %
Инвестиции на собственную перевозочную деятельность ж/д транспорта	1 104,54 млрд. руб.
Доля инвестиций в перевозочную деятельность ж/д транспорта от общего объема инвестиций	25,80 %
Инвестиции в основной капитал организаций, связанных с ж/д транспортом, занимающихся вспомогательной деятельностью	227,93 млрд. руб.
Доля инвестиций в основной капитал организаций, связанных с ж/д транспортом, занимающихся вспомогательной деятельностью, от общего объема инвестиций на развитие транспортного комплекса	5,32 %

Показатель	Значение за 2024 г.
Индекс роста физического объема инвестиций в основной капитал за 2024 год к предыдущему году:	
- организаций, занимающихся междугородними и международными пассажирскими перевозками;	8,50 %
- организаций, занимающихся перевозкой пассажиров в пригородном сообщении.	29,90 %

Источник: составлено авторами по [7]

Представленные в докладе показатели, вынесенные в таблицу 4, демонстрируют положительную динамику в 2024 г. относительно 2023 г., но они при этом не характеризуют реальную величину инвестиций в сферу железнодорожных пассажирских перевозок в общем объеме инвестиций в вид деятельности и их достаточность для решения стратегических задач.

Ежегодные отчеты компаний ОАО «РЖД» и АО «Федеральная пассажирская компания» также содержат множество позитивных данных, свидетельствующих о достижении прогресса в реализации стратегических направлений развития железнодорожных пассажирских перевозок. Важнейшим показателем деятельности является количество и динамика обновления подвижного состава. Так, в отчете АО «ФПК» за 2024 г. указано, что вагонный парк компании составляет 16,6 тыс. вагонов, который ежегодно пополняется (рисунок 4).

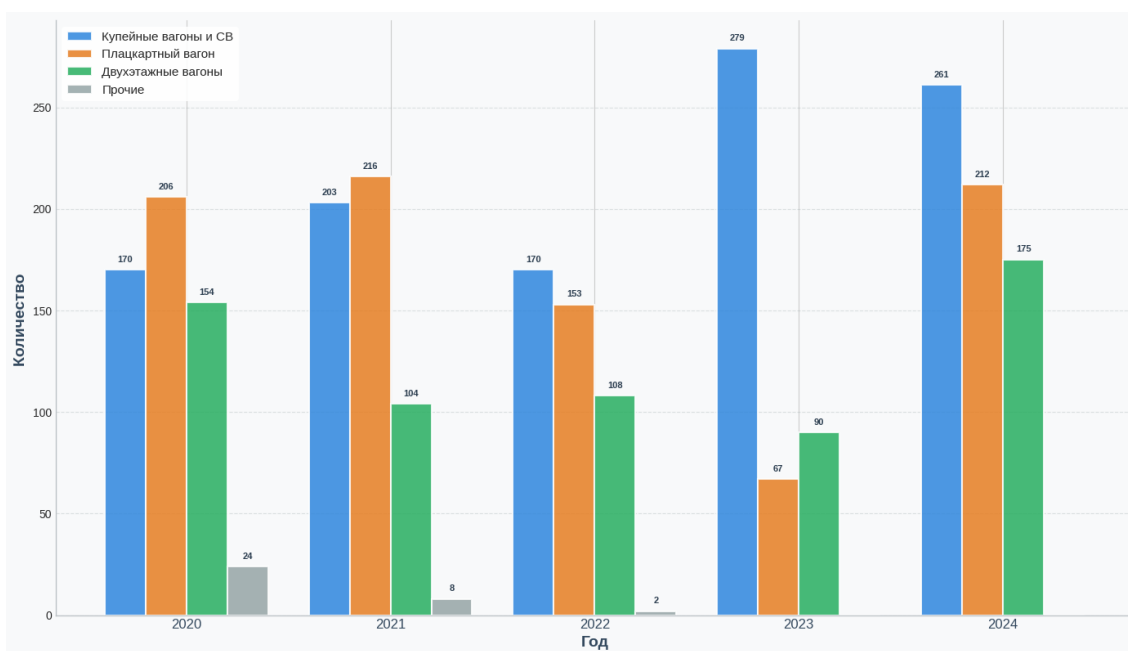


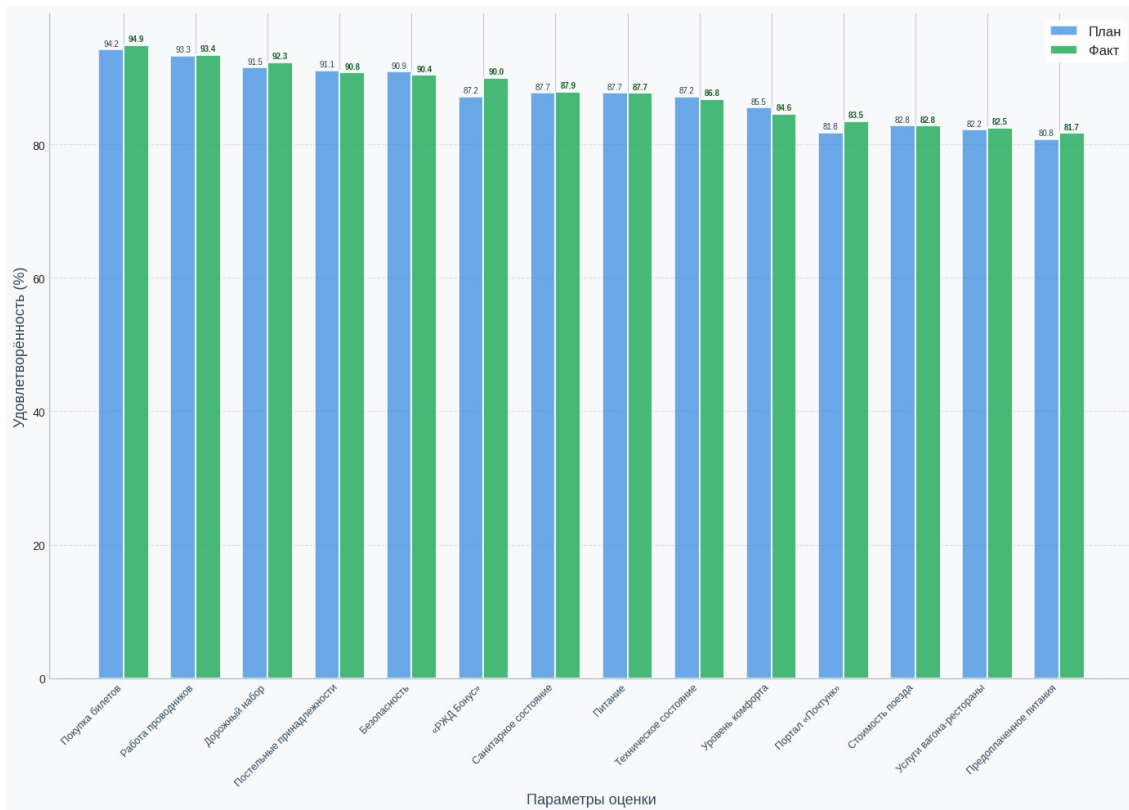
Рисунок 4 – Динамика приобретения подвижного состава компанией АО «ФПК», шт. в период 2020-2024 гг.

Источник: составлено авторами по [4, с.20]

По данным отчёта рабочее состояние подвижного состава поддерживается за счёт осуществления программы капитального ремонта: по итогам 2024 г. фактические расходы компании на капитальный ремонт основных средств составили 4,2 млрд руб., или 125,6 % к уровню 2023 г., в т.ч.: 3,4 млрд руб. – капитальный ремонт пассажирских вагонов (133,6 % к уровню 2023 г.); 0,8 млрд руб. – капитальный ремонт зданий, сооружений и оборудования, выполняемый сторонними организациями (101,2 % к уровню 2023 г.) [4].

Улучшаются показатели скорости, безопасности и качества перевозок. В 2024 г. скоростные поезда формирования АО «ФПК» перевезли свыше 11,4 млн пассажиров, что на 6,8% выше уровня 2023 г. Доля перевозок пассажиров скоростными поездами от общего годового объема перевозок АО

«ФПК» составила 10,2%. В 2024 г. целевой показатель безопасности движения по АО «ФПК» выполнен с улучшением на 54 % и составил 0,0011 события на 1 млн. поездо-км холдинга «РЖД». Мониторинг удовлетворенности пассажиров качеством предоставляемых услуг регулярно проводится компанией при помощи онлайн-опросов, направляемых по электронной почте пассажирам дальнего следования. Результаты обработки таких опросов представлены на рисунке 5.



**Рисунок 5** – Оценка основных параметров удовлетворенности пассажиров качеством услуг на железнодорожном транспорте в 2024 г., %

Источник: составлено авторами по [4, с.55]

Компанией проводится постоянная работа по совершенствованию конструкции пассажирских вагонов. Помимо закупки нового подвижного состава с улучшенными характеристиками, АО «ФПК» модернизирует и улучшает оснащение вагонов, построенных ранее при проведении капитально-восстановительного ремонта. Основной акцент в вагоностроении и ремонте – забота о личном пространстве и повышение уровня индивидуального комфорта пассажиров. Большое внимание уделяется вопросам гигиены, установке систем обеззараживания воды и воздуха. Не меньшее внимание отводится питанию пассажиров, в частности вопросам своевременной доставки качественных и стандартизированных блюд с предприятий к поездам. Активно развивается направление железнодорожного туризма. В 2024 г. число туристических поездов АО «ФПК» увеличилось до 28. За год путешествия на них совершили 114,4 тыс. человек (+16,5% к 2023 г.). По туристическим маршрутам в н.в. курсируют более комфортабельные поезда.

Тем не менее, как следует из отчета АО «ФПК», подвижной состав компании на конец 2024 г. достаточно неоднороден по таким параметрам:

- тип вагонов и их возраст (средний возраст – 17,5 лет);
- износ – 53,6 %;
- оборудовано кондиционерами – 92,4 %;
- оборудовано экологически чистыми туалетами – 86 %.

Одним из основных показателей, отражающих техническое состояние парка пассажирских вагонов, является их средний возраст, который по состоянию на 31 декабря 2024 г. составлял 17,5 лет,

с учетом капитально-восстановительного ремонта – 12,8 года.

Также ОАО «РЖД» реализует ряд программ в области инновационной деятельности, среди которых новые высокоэффективные системы диагностики и прогнозирования состояния железнодорожной инфраструктуры, цифровая система технологической радиосвязи стандарта DMR, система средств железнодорожной автоматики интервального регулирования движения поездов на перегоне и др. (полный перечень внедряемых инноваций представлен на сайте компании<sup>9</sup>). В целом, на внедрение новых информационных технологий в 2024 г. было израсходовано 2,1 млрд руб.

С недостатком комплектующих зарубежного производства, обеспечением бесперебойности процесса перевозки и поддержанием исправного состояния парка подвижного состава компания АО «ФПК» справляется благодаря политике импортозамещения. Для управления процессом импортозамещения в масштабах отрасли создана автоматизированная информационная система «Импортозамещение» ОАО «РЖД», обеспечивающая учет импортной и импортосодержащей продукции, а также позволяющая вести учет и подбор аналогов продукции, требующей замещения. По состоянию на начало 2024 г. в системе отражено 334 единицы импортозависимой продукции (в т. ч. 264 единицы – применяемые при изготовлении нового подвижного состава, 70 – применяемые при его техническом обслуживании и ремонте). По результатам работ, проведенных совместно с производителями подвижного состава и комплектующих для железнодорожной техники, определены аналоги для 301 единицы продукции. Импортозамещение проводится и в сфере разработки программного обеспечения – в 2024 г. более 5 тыс. автоматизированных рабочих мест переведено на отечественную операционную систему Astra Linux, более 9,5 тыс. устройств контроля легитимности электронных билетов переведены на российскую операционную систему «Аврора», импортозамещено более 7 тыс. единиц радиостанций, периферийного, сетевого и серверного оборудования, программное обеспечение по 34 из 38 классов, используемых в Компании.

На основании данных Отчетов ОАО «РЖД» и её дочерней структуры АО «ФПК» можно заключить, что деятельность компании активно развивается, принимая во внимание актуальные потребности рынка пассажирских перевозок и отражая вызовы, порождаемые санкциями. Тем не менее, на сегодняшний день решены не все проблемы, связанные с обновлением подвижного состава, полноценным импортозамещением отечественной продукцией, внедрением инновационных сервисов, нацеленных на обеспечение комфорта и безопасности пассажиров в пути, однако имеющиеся достижения по этим направлениям позволяют надеяться, что работа продолжится.

По мнению авторов, одним аспектом, вызывающим сомнения и вопросы в процессе анализа официальной статистики, относительно пассажирских перевозок, докладов министерства транспорта РФ о реализации Стратегии и отчетов ОАО «РЖД», являются привлеченные инвестиции в сферу пассажирских перевозок. Некоторые сведения об их объемах представлены в таблице 4. В отчете АО «ФПК» за 2024 г. указано, что «источниками финансирования Инвестиционной программы в 2024 году являлись: собственные средства – 63,6 млрд руб.; привлеченные средства – 17,0 млрд руб.; прочие – 0,1 млрд руб.». Более нет никаких сведений, позволяющих оценивать динамику, структуру, удельный вес привлекаемых для реализации проектов внешних инвестиций.

Возвращаясь к третьему пункту поставленной в настоящей работе цели – «идентификации «узких мест» и «возможностей» – в качестве «узких мест» следует назвать, прежде всего, развитие железнодорожной инфраструктуры (особенно высокоскоростных магистралей) в азиатской части России. Под влиянием процессов, происходящих во внешнеэкономической политике страны в последние годы, было разработано значительное количество новых железнодорожных проектов на территории Дальнего Востока и Сибири, при этом некоторые из них уже долгое время обсуждаются в научных и экономических сообществах. Среди наиболее масштабных проектов строительство скоростных магистралей «Новосибирск – Барнаул», «Владивосток – Хабаровск», а также зародившийся в академических кругах проект «Транссиб 2.0», который предполагает строительство дублера

<sup>9</sup> Мы меняемся для Вас / URL: <https://company.rzd.ru/ru/9381/page/103290?redirected&id=16949>

существующего направления с Востока на Запад со скоростями до 350 км/ч. Есть и другие проекты, в том числе упомянутые в стратегических документах ОАО «РЖД», например, Новосибирск – Кемерово/Томск; Новосибирск – Новокузнецк; Новосибирск – Омск, однако степень их проработки на данный момент низка. Не менее важными задачами в сфере развития железнодорожной инфраструктуры является разгрузка перегруженного Московского узла и восстановление железнодорожных путей воссоединившихся регионов после завершения военных действий.

Вторым «узким местом», по-нашему мнению, до сих пор остается обновление подвижного состава (локомотивов и вагонов), повышение его качества (характеристик скорости, маневренности, автоматизированности, комфортабельности) в соответствии с потребностями пассажиров и реальными технологическими возможностями, развитие рынков комплектующих и запасных частей, а также программного обеспечения для функционирования железнодорожного транспорта. Крупнейшими производителями локомотивов в РФ являются Новочеркасский электровозостроительный завод, Коломенский завод и завод «Уральские локомотивы»; крупнейшим производителем пассажирских вагонов и комплектующих к ним по праву считается Тверской вагоностроительный завод. Тем не менее, как отмечают эксперты, несмотря на ежегодные высокие темпы обновления АО «ФПК» вагонов (в 2024 г. более 500 единиц, см. рисунок 4), «для того, чтобы полностью отвечать возрастающему спросу на пассажирские перевозки и предоставлять качественную услугу, объём закупок в ближайшие несколько лет должен быть не менее тысячи в год»<sup>10</sup>. Как отмечает Президент Национального исследовательского центра перевозок и инфраструктуры П.А. Иванкин, «всё упирается, с одной стороны в объёмы производства, а с другой – в объёмы денежных средств, которыми обладают «Российские железные дороги». Та цифра, которая сейчас озвучена, больше продиктована возможностями холдинга в данных условиях»<sup>11</sup>.

### Выводы

Таким образом, подводя итог, мы снова возвращаемся к аспекту, вызывающему в настоящем исследовании наибольшее число вопросов – привлечению инвестиций. В контексте осуществления военных действий, инфраструктурная политика государства осуществляется в условиях селективных бюджетных расходов, собственные ресурсы компаний, даже таких крупных как ОАО «РЖД» не безграничны, следовательно, преодоление «узких мест» и реализация возможностей тесно связаны с расширением привлекаемых инвестиций в сферу перевозок. На фоне разворота внешнеэкономической политики России на восток наиболее крупными инвесторами видятся такие страны как Китай, Казахстан, КНДР. В частности, уже сейчас Россия и Китай реализуют 80 совместных проектов в разных сферах на общую сумму почти 20 триллионов рублей<sup>12</sup>. Принимая во внимание, растущий оборот пассажиров и грузов между названными странами, прогноз осуществления совместных проектов развития транспортной инфраструктуры в азиатской части страны, транзита, логистики и скоростных перевозок представляется весьма перспективным.

Итогом проведенного анализа можно заключить, что сфера железнодорожных пассажирских перевозок в России достаточно успешно справляется с негативным влиянием изменений во внешнеэкономической политике, однако, долгосрочные перспективы развития, продиктованные происходящими трансформациями, лишь начали формироваться. Очевидно, что впереди долгий

10 Пятьсот пишем, тысяча в уме. РЖД закупают 500 пассажирских вагонов; для полного обновления парка нужно в два раза больше ежегодно / Редакция «Vgudok», 11 марта 2025 г. URL: <https://vgudok.com/gorod/pyatsot-pishem-tysyacha-v-umet-rzhd-zakupayut-500-passazhirskih-vagonov-dlya-polnogo>

11 Пятьсот пишем, тысяча в уме. РЖД закупают 500 пассажирских вагонов; для полного обновления парка нужно в два раза больше ежегодно / Редакция «Vgudok», 11 марта 2025 г. URL: <https://vgudok.com/gorod/pyatsot-pishem-tysyacha-v-umet-rzhd-zakupayut-500-passazhirskih-vagonov-dlya-polnogo>

12 Совместные проекты и общность экономических интересов: в каких сферах сотрудничают Россия и Китай / Редакция «Российская газета», 20 декабря 2023 г. URL: <https://rg.ru/2023/12/20/sovместnye-proekty-i-obshchnost-ekonomicheskikh-interesov-v-kakih-sferah-sotrudnichaiut-rossia-i-kitaj.html>

путь налаживания новых партнерских связей и реализации новых проектов, однако ключевыми ориентирами на этом пути должны стать обеспечение инфраструктурной, технико-технологической и экономической безопасности российского железнодорожного транспорта в международной системе пассажирских перевозок.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АО «ФПК» (2024). Годовой отчет за 2024 г. <https://ar2024.fpc.ru/ru>
2. Баженов Ю.М., Карапетянц И.В. (2018). Железная дорога в условиях российского Севера. Современное состояние и перспективы // Постсоветский материк. № 4 (20). С. 71—76.
3. Болдова К. (2024). Сколько россиян путешествуют на поездах и какие маршруты самые популярные // Т-Ж: издание про деньги и жизнь. 18 марта 2024. <https://t-j.ru/railroad-stat/>
4. Гаврилов В. (2025). Железная, дорогая: билеты на поезда за год подорожали в среднем на 20% // Известия. 21 августа. <https://iz.ru/1940103/>
5. Голикова Ю.А. (2022). Российские железные дороги в условиях экономических санкций // Наука и образование в условиях мировой нестабильности: проблемы, новые этапы развития: материалы II междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 30 апр. 2022 г.). Ростов-на-Дону: Манускрипт. Ч. 2. С. 86—88.
6. Голомолзин А.Н. (2019). Конкуренция на российских железных дорогах // Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. 12 февраля. <https://fas.gov.ru/p/contents/2293>
7. Доклад о реализации транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. Отчетный период 2024 г. (2024). Официальный сайт Министерства транспорта РФ. <https://mintrans.gov.ru/documents/11/14558>
8. Клейменов А.А. (2022). Интенсификация железнодорожного туризма в Российской Федерации // Железная дорога: путь в будущее: сб. трудов. С. 369—374.
9. Клейменов А.А. (2023). Роль железнодорожных перевозок в развитии туризма в России: вызовы и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. № 10-1 (104). С. 164—174.
10. Клейменов А.А. (2024). Развитие инфраструктуры и сервиса железнодорожного туризма в Российской Федерации: опыт и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. № 7 (113). С. 129—133.
11. Кузнецова М. (2025). Большинство электричек в регионах имеют физический и моральный износ // Российская газета. 28 апреля. <https://rg.ru/2025/04/28/bolshinstvo-elektrichek-v-regionah-imeit-fizicheskij-i-moralnyj-iznos.html>
12. Лавриненко П.А., Янков К.В. (2022). Перспективы развития железнодорожного транспорта Азиатской России в условиях экономических санкций // ЭКО. № 9. С. 34—45.
13. Ляшенко Г.С., Филобок А.А. (2024). Перспективы развития железнодорожного транспорта в России // Вестник науки и образования. № 5 (148)-1. <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-zheleznodorozhnogo-transporta-v-rossii>
14. Николаев М. (2023). Вагон качается: как санкции повлияли на скоростные поезда в России и когда начнутся настоящие проблемы // ФедералПресс. 24 июля. <https://fedpress.ru/article/3256141>
15. Росстат (2024). Транспорт в России. Статистический сборник. М.: Росстат. 100 с.
16. Росстат (2025). Российский статистический ежегодник. Статистический сборник. М.: Росстат. 621 с.
17. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 г. (2008). Утв. Распоряжением Правительства РФ от 17.06.08 № 877-р. <https://mintrans.gov.ru/documents/1/1010>
18. Сыбачин С.А. (2013). Перспективы и тенденции развития инновационной деятельности предприятий пассажирского железнодорожного комплекса // Транспортное дело России. № 6-2. С. 213—215.
19. Фурсова И. (2014). Транссиб является самой интенсивной ж/д магистралью в мире // Российская газета. 31 июля. <https://rg.ru/2014/08/01/transsib.html>
20. Шеховцов А.И. (2024). Анализ перспектив железнодорожных перевозок в новых регионах // Сборник научных трудов Донецкого института железнодорожного транспорта. № 3 (74). С. 6—14.
21. Шматко А.Д., Хильченко П.А. (2024). Инновации на железнодорожном транспорте в России и их влияние на экономическое развитие регионов // Модели, системы, сети в экономике, технике,

природе и обществе. № 3. С. 30—42.

22. Щербанин Ю.А. (2012). Некоторые проблемы развития железнодорожной инфраструктуры в России // Проблемы прогнозирования. № 1 (130). С. 49—63.

# Strategic directions for the development of passenger rail transportation under the prism of the transformation of foreign economic policy of the Russian Federation

**Efimova Elena Georgievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation  
E-mail: levstrelkov@mail.ru

**Ivanova Olga Yurievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation  
E-mail: trtskmius17@mail.ru

---

## KEYWORDS

state export support, classification of measures, conceptual model, sectoral selection criteria, comparative analysis, export policy, national champions, strategic priorities

## ABSTRACT

Rail transport occupies a unique place in the structure of passenger transportation, providing reliable and affordable connections between countries and regions, and serving as a system-forming factor in the development of many sectors of the national economy. The relevance of studying the potential and strategic directions for the development of rail transport in our country during a period of significant foreign policy changes is determined by several factors. Firstly, in recent years, due to the introduction of sanctions and entry restrictions in a number of countries, we have seen an increase in public interest in domestic tourism and international travel to the southeast. Secondly, driven by technological advances, passenger demands for the quality of service and safety of rail transport have significantly changed. Thirdly, the problem of territorial disparities in the development of national rail infrastructure remains unresolved. Determining the development prospects for rail passenger transportation, taking these circumstances into account, can contribute to addressing long-term socio-economic challenges. However, it is important to recognize that environmental changes (external, caused by civilizational transformations, and internal, associated with changes in demand and needs) can create both challenges and opportunities for improvement. Therefore, the objective of this study is to combine the following three aspects: - Identify ongoing changes in the development of rail passenger transportation caused by the transformation of foreign economic policy and the imposition of sanctions against the Russian Federation;

- Determine actual trends in the development of rail transport and passenger transportation, emerging under the influence of the imposition of foreign sanctions;
- Identify bottlenecks and opportunities created under the influence of foreign policy events, including the processes highlighted at the beginning of the article, the implementation of which will predetermine the further development of rail transport either as a factor limiting the growth of the Russian economy or as a source of its sustainable development.

---

# Факторы экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана

**Бобоев Муталибжон Ракибович** 

кандидат экономических наук, доцент

Московская академия предпринимательства, Москва, Российская Федерация

E-mail: bmr1958@mail.ru

**Исомов Бекмурот Сайфиддинович** 

кандидат экономических наук, доцент

Бухарский государственный университет, Бухара, Республика Узбекистан

E-mail: relinter@mail.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

устойчивое экономическое развитие, инвестиции, инфляция, трудовая миграция, региональная экономика, Россия, Узбекистан, Таджикистан

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются инвестиции, инфляция и трудовая миграция как ключевые факторы устойчивого экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана. Актуальность исследования обусловлена тем, что при общей постсоветской институциональной базе указанные страны демонстрируют различную конфигурацию источников роста, различную степень зависимости от внешних рынков и неодинаковую устойчивость к макроэкономическим и социальным шокам. Проблема исследования состоит в том, что в научной литературе устойчивость развития этих экономик нередко трактуется через отдельные показатели роста, тогда как в действительности она формируется под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов - инвестиционной активности, ценовой динамики и миграционных процессов. Цель статьи заключается в сравнительном определении роли инвестиций, инфляции и трудовой миграции в обеспечении устойчивого экономического развития рассматриваемых стран. Методологическую основу исследования составляют сравнительный, структурно-динамический и институциональный подходы; использованы методы анализа научной литературы, сопоставления экономических моделей и интерпретации современных исследований по проблемам инвестиционной устойчивости, макроэкономической адаптации и международной миграции. Установлено, что для России устойчивость в большей степени определяется возможностями инвестиционной модернизации и поддержанием баланса между ценовой стабильностью и долгосрочным финансированием; для Узбекистана - результативностью институциональных реформ и закреплением инвестиционного роста в производственных секторах; для Таджикистана - снижением зависимости от миграционных трансфертов при одновременном развитии внутренней инвестиционной базы. Сделан вывод о том, что универсальная модель политики устойчивого роста для рассматриваемых стран неприменима, а эффективное государственное регулирование должно учитывать специфику внутренних источников накопления, инфляционных ограничений и роли внешнего рынка труда.

JEL codes: F63, E31, J61, O57

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-147-159>

Для цитирования: Бобоев, М.Р. Факторы экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана / М.Р. Бобоев, Б.С. Исомов. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.- 147-159. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Проблематика устойчивого экономического развития сохраняет центральное значение для современной экономической науки, поскольку рост национальной экономики в условиях внешней неопределенности оценивается уже не только по величине валового внутреннего продукта, но и по способности хозяйственной системы воспроизводить накопление, поддерживать занятость, обеспечивать институциональную адаптацию и противостоять внешним ограничениям. Для

государств постсоветского пространства этот вопрос имеет особое значение, поскольку общность исторического опыта не привела к формированию единой модели роста. Россия, Узбекистан и Таджикистан демонстрируют различную структуру источников развития, неодинаковые механизмы адаптации и разную степень зависимости от внешних рынков капитала, труда и товаров [2, 3, 5, 6, 8].

Научная и практическая значимость сравнения указанных стран определяется тем, что они принадлежат к одному макрорегиональному пространству, но обладают различными масштабами экономики, уровнями диверсификации и институциональными возможностями. Россия располагает значительным производственным, инфраструктурным и ресурсным потенциалом, но сталкивается с ограничениями санкционного, технологического и финансового характера. Узбекистан находится в фазе активной институциональной трансформации, в которой инвестиционное расширение стало важным элементом структурной перестройки экономики. Таджикистан отличается сравнительно узкой внутренней производственной базой и высокой зависимостью от внешних доходов, прежде всего от трудовой миграции и денежных переводов [1, 4, 5, 7, 9, 10, 12]. Это означает, что устойчивость роста в каждом случае определяется особым сочетанием внутренних и внешних факторов, а потому требует не общего описания, а сопоставимого аналитического рассмотрения.

Проблема исследования состоит в том, что в значительной части литературы устойчивое развитие трактуется через изолированные характеристики: инвестиционный климат, инфляцию, уровень занятости, миграционные потоки или общую динамику экономического роста. Такой подход полезен для анализа частных процессов, но он не позволяет объяснить, почему сходные по происхождению экономики демонстрируют разные модели устойчивости. В данной статье исходным является положение о том, что устойчивое экономическое развитие формируется в результате действия не одного, а нескольких взаимосвязанных факторов, среди которых ключевое место занимают инвестиции, инфляция и трудовая миграция. Именно их комбинация определяет как воспроизводственную устойчивость экономики, так и глубину ее зависимости от внешних условий.

Цель статьи заключается в сравнительном определении роли инвестиций, инфляции и трудовой миграции в обеспечении устойчивого экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: раскрывается значение инвестиций как фактора долгосрочного роста; анализируется влияние инфляции и денежно-кредитных условий на устойчивость развития; рассматривается трудовая миграция как механизм компенсации дисбалансов и одновременно как источник уязвимости; формулируются выводы о различиях моделей устойчивости в трех странах.

Научная новизна исследования состоит в том, что устойчивость экономического развития России, Узбекистана и Таджикистана анализируется не через один преобладающий показатель, а через взаимосвязь трех факторов — инвестиционного, инфляционного и миграционного, — что позволяет выявить различия в механизмах устойчивости и уязвимости внутри единого постсоветского пространства. Практическая значимость работы заключается в возможности использовать полученные выводы при разработке мер государственного регулирования, ориентированных на инвестиционное стимулирование, ценовую устойчивость и более эффективное управление миграционными процессами.

### **Материалы и методы решения задачи**

Методологическую основу исследования составляют сравнительный, структурно-динамический и институциональный подходы. Сравнительный подход применяется для сопоставления моделей устойчивого развития в трех странах, обладающих сходным историко-институциональным происхождением, но различной современной экономической конфигурацией. Структурно-динамический подход позволяет интерпретировать экономическую устойчивость не как статическое состояние, а как результат длительного взаимодействия инвестиций, ценовой динамики и трудовых перемещений. Институциональный подход используется для оценки

роли государства, качества регуляторной среды и механизмов инвестиционной и миграционной политики.

Эмпирическая база статьи носит аналитико-обзорный характер. В качестве материалов использованы современные научные публикации 2021–2024 гг., посвященные инвестиционной устойчивости российской экономики, государственной инвестиционной политике, макрофинансовой адаптации к внешним ограничениям, современному развитию Узбекистана, институциональным условиям инвестиционной политики Таджикистана и миграционным процессам в Центрально-Азиатском регионе [1–12]. Привлечение именно этих исследований обусловлено тем, что они позволяют рассматривать устойчивость роста не в абстрактной форме, а в контексте конкретных структурных, макроэкономических и институциональных процессов.

В рамках исследования использованы методы анализа научных источников, сопоставления исследовательских подходов и содержательной интерпретации результатов. При анализе инвестиций учитываются не только количественные оценки, но и такие характеристики, как направленность инвестиционных потоков, наличие долгосрочных механизмов финансирования, институциональная обеспеченность проектов и связь инвестиций с производственным обновлением. При анализе инфляции внимание сосредоточено на том, каким образом ценовая динамика влияет на предсказуемость хозяйственной среды, инвестиционные решения и устойчивость внутреннего спроса. В отношении миграции исследуются ее функции в системе воспроизводства рабочей силы, поддержания доходов домашних хозяйств и межгосударственной экономической взаимозависимости.

Выбор показателя для миграционного блока требует специального пояснения. Прямые межстрановые сопоставления по численности трудовых мигрантов затруднены различиями национальных методик учета, поэтому в количественном разделе статьи используется показатель личных денежных переводов, полученных, в процентах к ВВП. Данный индикатор не заменяет собой саму трудовую миграцию, однако позволяет сопоставить ее макроэкономическую значимость для национальных хозяйственных систем, особенно в тех случаях, когда миграция тесно связана с доходами домохозяйств и устойчивостью внутреннего спроса

Отдельным методическим принципом является отказ от универсализации. В статье исходно принимается, что одинаковые инструменты экономической политики могут давать различные результаты в странах с разной структурой накопления, различной степенью открытости и разной ролью внешнего рынка труда. Поэтому интерпретация материала строится не на прямом перенесении моделей из одной страны в другую, а на выявлении того, каким образом один и тот же фактор выполняет разные функции в конкретных экономических системах.

## Результаты

### Инвестиции как основа долгосрочной устойчивости

Сопоставление российских, узбекских и таджикских исследований показывает, что инвестиционный фактор является базовым для устойчивого экономического развития, однако его содержательная роль в рассматриваемых странах существенно различается. В российском случае инвестиции выступают прежде всего как механизм структурной адаптации экономики к внешним ограничениям. Инвестиционная устойчивость в такой модели связана не только с масштабом вложений, но и с их способностью обеспечивать технологическую модернизацию, поддерживать производственное накопление и снижать зависимость от внешних источников капитала и технологий [2, 3, 6, 8]. Соответственно, устойчивость российской экономики определяется не только доступностью финансовых ресурсов, но и качеством их трансформации в долгосрочные производственные активы.

Для России значимым остается вопрос о ресурсной базе инвестиций. Современные исследования показывают, что при ограничении внешнего финансирования решающее значение приобретают внутренние источники накопления, включая механизмы бюджетной, банковской

и квазибюджетной поддержки, а также институты, способные обеспечивать долгосрочную инвестиционную координацию [2, 3, 6, 8]. В этой связи инвестиционная политика приобретает не вспомогательный, а системообразующий характер, поскольку через нее решается задача поддержания не только темпов роста, но и экономической устойчивости в более широком смысле – как способности хозяйственной системы воспроизводить развитие в условиях структурных шоков.

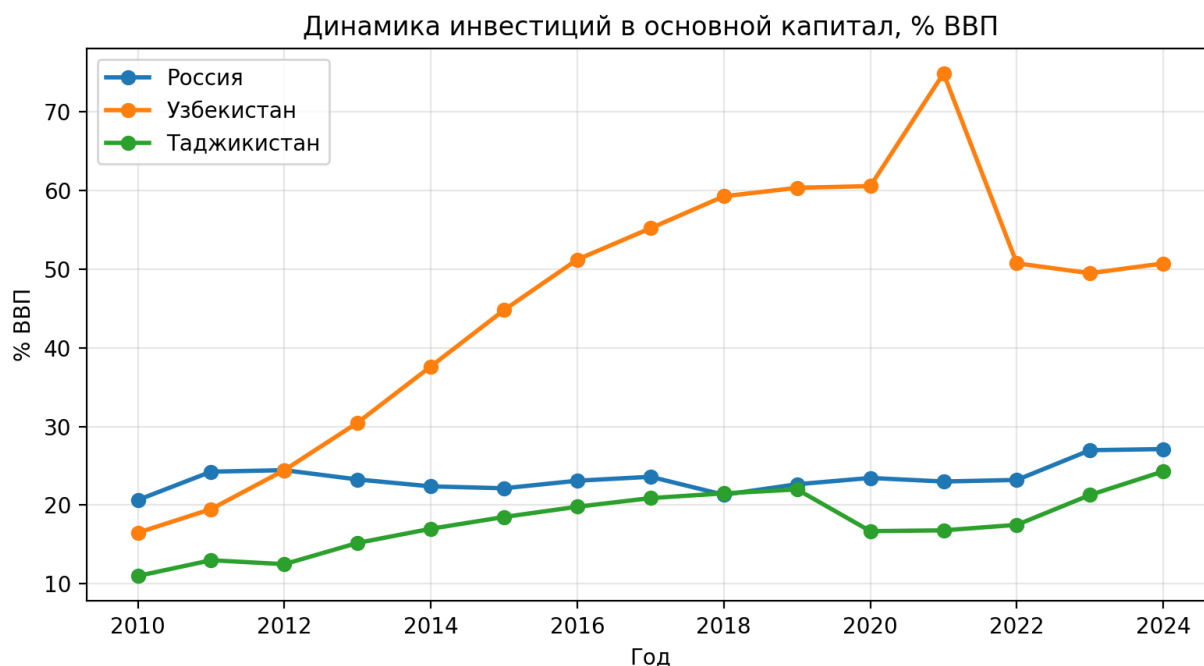
Для Узбекистана инвестиции играют иную, хотя и не менее значимую роль. В отличие от российской экономики, где инвестиционная проблематика тесно связана с адаптацией к санкциям и ограничению внешних каналов развития, в Узбекистане инвестиционное расширение в значительной степени выступает индикатором институциональной трансформации. Результаты современных исследований свидетельствуют, что рост инвестиционной активности в стране сопровождается изменениями в деловой среде, повышением открытости экономики и стремлением государства превратить инвестиции в инструмент диверсификации и расширения производственного потенциала [5, 10]. Следовательно, устойчивость узбекской экономики зависит не просто от объема привлекаемого капитала, а от того, насколько инвестиции закрепляются в производственных секторах, способных формировать длительный мультипликативный эффект.

Особое место в узбекской модели устойчивости занимает технологическое и инфраструктурное измерение инвестиций. В работах, посвященных экономическому развитию Узбекистана, подчеркивается, что устойчивый рост не может опираться исключительно на внешнюю открытость и расширение торговли; он требует таких вложений, которые обеспечивают модернизацию транспортной, энергетической и производственной инфраструктуры, а также снижают структурные ограничения, характерные для внутренних рынков страны [5, 7, 10]. Это позволяет сделать вывод о том, что инвестиционный фактор в Узбекистане тесно связан с институциональными реформами и качеством государственной координации экономической трансформации.

Экономика Таджикистана демонстрирует иную конфигурацию инвестиционного фактора. При более ограниченной производственной базе и меньшей внутренней инвестиционной емкости вопросы управления инвестиционным процессом приобретают еще большую значимость. Исследования, посвященные государственной инвестиционной политике Таджикистана, подчеркивают, что для страны критически важны институциональные механизмы отбора, сопровождения и реализации инвестиционных решений, поскольку слабость внутренних источников накопления не позволяет рассчитывать на автоматическое развертывание устойчивого роста [9, 12]. В данных условиях роль государства усиливается, а инвестиционная политика становится инструментом восполнения структурных дефицитов развития.

Однако именно в таджикском случае наиболее отчетливо проявляется проблема разрыва между инвестициями как потенциальным фактором роста и инвестициями как реально действующим механизмом устойчивости. При ограниченной промышленной базе и сравнительно высокой зависимости от внешних доходов приток капитала сам по себе еще не гарантирует устойчивого расширения внутреннего производства. Для того чтобы инвестиции выполняли воспроизводственную функцию, необходима институциональная среда, обеспечивающая их связь с инфраструктурой, энергетикой, производственной кооперацией и формированием новых рабочих мест внутри страны [9, 12]. Следовательно, в Таджикистане устойчивое развитие определяется не только наличием инвестиций, но и их институциональным качеством.

На рис. 1 представлена динамика инвестиций в основной капитал в России, Узбекистане и Таджикистане. Из рисунка видно, что российская инвестиционная динамика в 2010–2024 гг. выглядит наиболее стабильной: от 20,7 до 27,1% ВВП. Такая траектория свидетельствует о наличии устойчивого инвестиционного ядра, однако сама по себе стабильность не означает отсутствия структурных проблем. Скорее она показывает, что для России ключевым вопросом остается не столько наращивание объема инвестиций, сколько повышение их технологической и отраслевой результативности.



**Рисунок 1** – Динамика инвестиций в основной капитал в России, Узбекистане и Таджикистане, % ВВП

Источник: World Development Indicators // The World Bank DataBank : официальный сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата обращения: 10.05.2026).

Как было отмечено выше, для Узбекистана инвестиционный фактор имеет иное функциональное содержание. Здесь инвестиции одновременно выступают и ресурсом роста, и индикатором качества институциональных реформ. Динамика инвестиций в основной капитал показывает, что в 2010–2021 гг. республика прошла фазу интенсивного инвестиционного наращивания: показатель увеличился с 16,5 до 74,9% ВВП, а затем стабилизировался около 50% ВВП в 2022–2024 гг. Это свидетельствует о переходе от этапа форсированного расширения к этапу закрепления инвестиционной активности в более устойчивом режиме.

Для Таджикистана, напротив, инвестиционная динамика была более умеренной: показатель вырос с 11,0% ВВП в 2010 г. до 24,3% ВВП в 2024 г., что отражает постепенное усиление инфраструктурной и энергетической направленности вложений, но одновременно показывает ограниченность внутренней инвестиционной емкости [9, 12].

### Инфляция как ограничитель и индикатор устойчивости

Вторым фактором устойчивого экономического развития выступает инфляция. Ее значение не сводится к формальной оценке темпов роста цен. В действительности инфляция влияет на устойчивость через несколько каналов: она определяет предсказуемость хозяйственной среды, влияет на стоимость заемных ресурсов, формирует условия для долгосрочного планирования и воздействует на внутренний спрос. Поэтому анализ устойчивости без учета инфляционного фактора оказывается неполным.

Для России инфляция имеет особенно важное значение, поскольку она непосредственно связана с денежно-кредитной политикой и, следовательно, с условиями долгосрочного финансирования<sup>1</sup>. В современной научной литературе инвестиционная устойчивость российской экономики все чаще рассматривается через призму макрофинансовых ограничений: с одной стороны, ценовая стабильность необходима для сохранения доверия к финансовой системе и

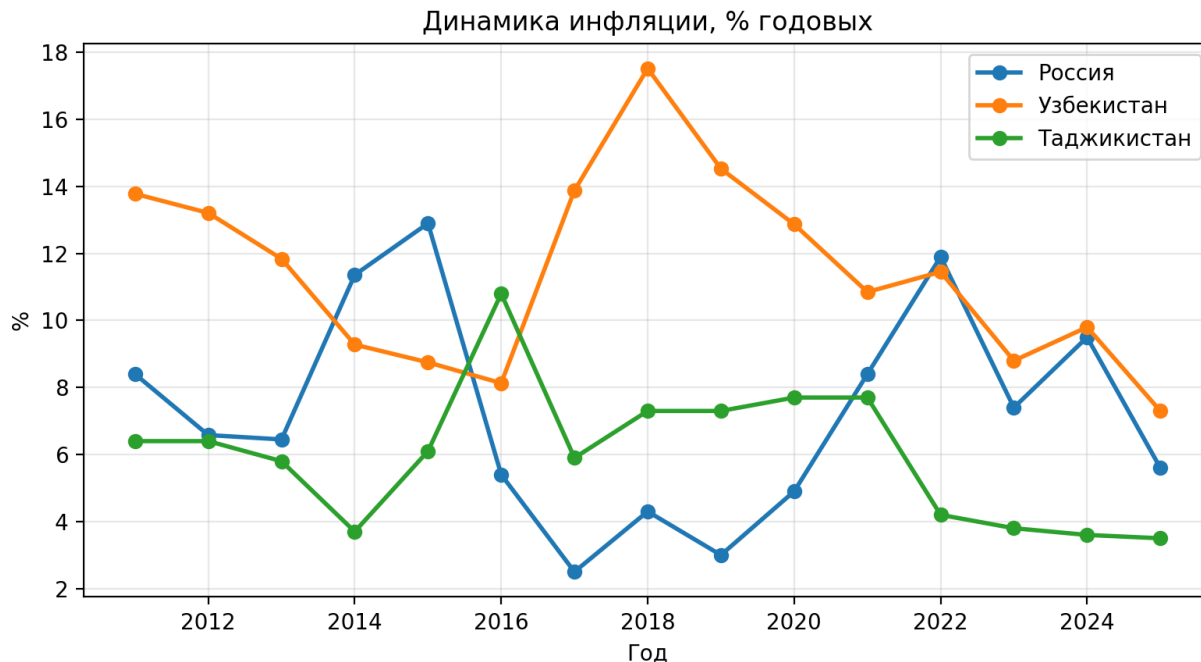
<sup>1</sup> См. подробнее Бобоев М.Р. Результаты таргетирования инфляции в России и в мире. журнал Теоретическая экономика, 2026, №2, с. 27-36.

долгосрочному планированию; с другой - чрезмерно жесткие денежные условия могут ограничивать инвестиционную активность и тем самым подрывать фундамент устойчивого роста [3, 6]. Отсюда вытекает важный вывод: в российской модели устойчивого развития инфляция должна оцениваться не изолированно, а в связи с влиянием на инвестиции и структурное обновление.

Для Узбекистана инфляционный фактор тесно связан с процессами реформирования. Расширение рыночных механизмов, изменение ценовых пропорций, активизация внешнеэкономических связей и структурная перестройка закономерно сопровождаются изменением инфляционной среды. В этих условиях устойчивость развития зависит не от механического подавления ценовой динамики, а от способности удерживать ее в управляемых пределах без разрушения инвестиционных стимулов [5, 10]. Иными словами, инфляция в переходной и реформируемой экономике выступает одновременно и как индикатор макроэкономических дисбалансов, и как отражение изменений в хозяйственной структуре.

В случае Таджикистана инфляционные риски усиливаются спецификой внутреннего рынка. Ограниченность производства, высокая импортная составляющая потребления и сравнительно узкая база накопления означают, что ценовая стабильность в значительной степени зависит от факторов, находящихся за пределами внутренней экономики. Это придает инфляции в Таджикистане более выраженный внешний компонент. Соответственно, ее устойчивое сдерживание невозможно без развития внутреннего производства и постепенного уменьшения структурной зависимости от импорта [9, 12]. Тем самым инфляционный фактор оказывается тесно связан с инвестиционной политикой: без инвестиционного расширения в базовых секторах экономики борьба с инфляцией носит ограниченный характер и не приводит к устойчивому результату.

На рис. 2 показана динамика инфляции в России, Узбекистане и Таджикистане.



**Рисунок 2** – Динамика инфляции в России, Узбекистане и Таджикистане, % годовых

Источник: World Development Indicators // The World Bank DataBank : официальный сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата обращения: 10.05.2026).

Данные по инфляции за 2011–2025 гг. показывают, что наиболее выраженная ценовая волатильность наблюдалась в России и Узбекистане, однако ее природа была различной. В России максимум пришелся на 2015 г. (12,9%), после чего последовал период снижения, а затем новый рост в 2021–2024 гг. В Узбекистане инфляция длительное время оставалась двузначной или близкой к ней, а пиковое значение за рассматриваемый период наблюдалось в 2018 г. (17,52%), что отражало

влияние реформируемой ценовой среды и институциональной трансформации. Таджикистан на этом фоне демонстрировал сравнительно умеренную инфляцию, хотя и не лишенную отдельных всплесков, как в 2016 г. (10,8%). Следовательно, инфляционный фактор в трех странах имеет различное содержательное значение: для России он тесно связан с условиями финансирования инвестиций; для Узбекистана — с реформированием хозяйственной системы; для Таджикистана — с ограниченностью внутреннего рынка и зависимостью от внешних ценовых каналов.

Таким образом, во всех трех странах инфляция выступает не только как макроэкономический индикатор, но и как фактор, определяющий границы устойчивого роста. Для России ключевым становится баланс между ценовой стабильностью и инвестиционным развитием, для Узбекистана - сочетание антиинфляционной политики с институциональными реформами, для Таджикистана - связь инфляционной устойчивости с расширением внутреннего предложения и уменьшением внешней уязвимости.

### **Трудовая миграция как фактор адаптации и зависимости**

Третьим исследуемым фактором является трудовая миграция<sup>2</sup>. Ее роль в рассматриваемых странах принципиально различается, что позволяет рассматривать миграционный фактор как один из наиболее чувствительных индикаторов различий между моделями устойчивого развития. Для России миграционные потоки из Центральной Азии выступают прежде всего как механизм компенсации дефицита рабочей силы. В условиях демографических ограничений, территориальной неравномерности спроса на труд и высокой потребности в работниках в ряде отраслей миграция способствует поддержанию текущего функционирования отдельных сегментов экономики [1, 4]. Следовательно, для российской экономики миграция выполняет адаптационную функцию и повышает гибкость рынка труда.

Вместе с тем миграционный фактор для России не является нейтральным. Он требует развитых механизмов регулирования, поскольку устойчивость рынка труда определяется не только численностью прибывающих работников, но и качеством их интеграции, территориальным распределением, правовым режимом занятости и согласованностью миграционной и экономической политики [1, 4]. Современные исследования подчеркивают, что миграция может поддерживать экономическую устойчивость лишь в том случае, если регулируется как часть общей стратегии рынка труда, а не как автономный поток внешней рабочей силы.

Для Таджикистана трудовая миграция имеет намного более глубокое значение. Здесь она связана не только с трудоустройством населения за пределами страны, но и с поддержанием потребления, доходов домохозяйств и социальной стабильности. Внешние миграционные доходы фактически становятся одним из элементов внутреннего воспроизводственного механизма. Это позволяет смягчать ограниченность внутреннего рынка труда и частично компенсировать слабость национальной производственной базы. Однако такая модель создает и структурную зависимость: устойчивость экономики оказывается связанной с состоянием внешних рынков труда, а также с изменениями в миграционной политике принимающих государств [1, 4, 9, 12].

Именно поэтому трудовая миграция для Таджикистана выступает двойственным фактором. С одной стороны, она снижает давление на внутренний рынок труда и обеспечивает приток средств в домашние хозяйства. С другой стороны, она ограничивает стимулы к внутренней структурной перестройке, если становится долговременным компенсатором недостатка рабочих мест и низкой инвестиционной активности. В такой ситуации экономическая устойчивость приобретает зависимый характер: она поддерживается не внутренним накоплением и развитием внутреннего производства, а внешними доходами, поступление которых не полностью контролируется национальной экономической политикой.

Для Узбекистана миграция также сохраняет существенное значение, однако ее роль

<sup>2</sup> См. подробнее Бобоев М.Р. *Экономические аспекты миграции из Узбекистана, Таджикистана и Кыргызстана, Общество и экономика*, 2025. № 10. С. 76–87.

постепенно трансформируется. Если ранее она в большей степени выступала механизмом снятия избыточного предложения рабочей силы, то в современных условиях она сосуществует с более активной инвестиционной и институциональной динамикой [5, 10]. Это означает, что миграция перестает быть единственным компенсатором внутренних ограничений и все в большей мере встраивается в более сложную модель развития, в которой возрастает значение внутренних рабочих мест, инфраструктурных инвестиций и производственного расширения. Для устойчивости узбекской экономики важно именно это изменение: чем сильнее внутренние источники занятости и накопления, тем ниже зависимость от внешней трудовой компенсации.

Количественно сопоставить макроэкономическую значимость внешней трудовой миграции позволяет использование показателя личных денежных переводов, полученных, в процентах к ВВП позволяет. Представленная в табл. 1 динамика за 2022–2024 гг. показывает резкое различие между странами.

**Таблица 1** – Личные денежные переводы, полученные, как прокси значимости трудовой миграции, % ВВП

Год	Россия, % ВВП	Узбекистан, % ВВП	Таджикистан, % ВВП
2022	0.15	20.63	49.9
2023	0.34	17.71	38.42
2024	0.09	14.42	47.89

Источник: World Development Indicators // The World Bank DataBank : официальный сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата обращения: 10.05.2026).

Примечание: показатель используется как межстрановой макроэкономический прокси значимости внешней трудовой миграции.

Для России этот показатель остается минимальным: 0,15% ВВП в 2022 г., 0,34% в 2023 г. и около 0,09% в 2024 г. Это подтверждает, что Россия в рассматриваемом миграционном контуре выступает прежде всего страной притяжения рабочей силы, а не экономикой, устойчивость которой зависит от входящих переводов. Для Узбекистана денежные переводы сохраняют значимую, но снижающуюся роль: с 20,63% ВВП в 2022 г. до 14,42% ВВП в 2024 г. Для Таджикистана ситуация остается иной: показатель составил 49,9% ВВП в 2022 г., 38,42% в 2023 г. и 47,89% в 2024 г., что демонстрирует крайне высокую включенность миграционных доходов в воспроизводство национальной экономики.

### Регионально-экономическое измерение устойчивости

Сравнение трех стран позволяет выделить еще один важный аспект - регионально-экономическую взаимосвязанность их моделей развития. Россия, Узбекистан и Таджикистан существуют не изолированно, а в рамках общего евразийского пространства, где инвестиции, инфляция и миграция приобретают трансграничный характер. Российский рынок труда оказывает прямое влияние на доходы и занятость в Таджикистане и Узбекистане; инвестиционная и торговая активность Узбекистана меняет конфигурацию региональной конкурентоспособности; институциональные ограничения и возможности Таджикистана отражаются на характере включения республики в более широкие хозяйственные цепочки [1, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12].

С точки зрения региональной экономики это означает, что устойчивость развития должна анализироваться не только в национальном, но и в межстрановом измерении. Так, повышение инвестиционной активности в Узбекистане влияет на внутренний рынок труда и тем самым меняет соотношение между внутренней занятостью и внешней миграцией. Сохранение дефицита рабочих рук в России усиливает спрос на миграцию из Центральной Азии и формирует дополнительный внешний контур воспроизводства для соседних экономик. Таджикистан, в свою очередь, остается наиболее уязвимым звеном этой системы, поскольку его внутренняя устойчивость в наибольшей мере зависит от внешних каналов поддержки. Следовательно, региональная устойчивость складывается как из совокупности национальных политик, так и из качества межгосударственной

координации.

Из этого следует, что для рассматриваемых стран устойчивое развитие не может быть обеспечено исключительно внутренними мерами. Необходим учет региональной взаимозависимости в сфере рынка труда, инвестиций, транспортно-логистических связей и производственной кооперации. В прикладном плане это означает, что государственная политика должна учитывать не только национальные приоритеты роста, но и то, каким образом внутренние решения отражаются на партнерах по региону. Для России это особенно важно в контексте миграционной политики; для Узбекистана - в контексте инвестиционной и экспортной стратегии; для Таджикистана - в контексте перехода от внешне зависимой модели воспроизводства к более устойчивой внутренней базе развития.

### Обсуждение

Полученные результаты позволяют утверждать, что устойчивое экономическое развитие России, Узбекистана и Таджикистана не может быть объяснено через единый универсальный набор условий. Выдвинутая гипотеза о том, что устойчивость в рассматриваемых странах определяется различным сочетанием инвестиционных, инфляционных и миграционных факторов, в целом подтверждается. При общей исторической и институциональной основе каждая из стран демонстрирует собственный механизм сочетания факторов роста и факторов уязвимости.

Для России инвестиции оказываются центральным условием устойчивости, поскольку без модернизации производственной базы невозможно ни поддержание конкурентоспособности, ни снижение технологической зависимости. Инфляция здесь выступает важным ограничителем, но ее значение должно оцениваться через воздействие на инвестиционные возможности. Миграция имеет компенсирующий характер, поддерживая сегменты рынка труда, испытывающие дефицит рабочей силы. Следовательно, устойчивость российской экономики зависит от того, насколько удастся объединить инвестиционную модернизацию, умеренную инфляционную среду и управляемое использование внешних трудовых ресурсов [1–4, 6, 8].

Для Узбекистана ключевым условием устойчивости выступает сопряжение инвестиционной активности и институциональных реформ. Здесь инфляция является сопутствующим фактором трансформации, а миграция постепенно становится менее определяющей по мере укрепления внутренних источников роста. Это означает, что устойчивость узбекской модели определяется не одним ведущим фактором, а качеством их сочетания. Если инвестиционный рост закрепляется в производственном секторе, а институциональные изменения повышают эффективность использования ресурсов, зависимость от внешней миграционной компенсации объективно снижается [5, 7, 10].

Для Таджикистана, напротив, миграция пока остается структурообразующим элементом устойчивости, но именно это свидетельствует о недостаточности внутренних оснований развития. Главная задача экономической политики здесь состоит не в сохранении самой миграционной модели, а в создании инвестиционных, организационных и производственных условий для снижения зависимости от нее. Без расширения внутреннего инвестиционного контура и увеличения роли внутренних рабочих мест устойчивость будет носить уязвимый и производный характер [9, 12].

Ограничения проведенного исследования связаны прежде всего с его аналитико-обзорным характером. В статье не ставилась задача эконометрической оценки влияния рассматриваемых факторов; акцент был сделан на сопоставлении современных научных подходов и на интерпретации различий в моделях устойчивости. Кроме того, в исследование не были специально включены такие факторы, как экспортная специализация, бюджетная политика, демографическая динамика и технологическая структура отраслей, которые также оказывают существенное воздействие на устойчивое развитие. Тем не менее сравнительный анализ инвестиций, инфляции и миграции позволяет достаточно отчетливо выявить основные линии различий между экономиками России, Узбекистана и Таджикистана.

Практическое применение полученных результатов может заключаться в уточнении приоритетов государственного регулирования. Для России это означает усиление мер по поддержке инвестиционной модернизации и развитию внутренних источников долгосрочного финансирования. Для Узбекистана - обеспечение большей отраслевой и технологической результативности инвестиционных потоков. Для Таджикистана - развитие институциональных механизмов инвестиционной политики и снижение системной зависимости от миграционных доходов. Перспективным направлением будущих исследований является более строгая количественная проверка выявленных зависимостей, в том числе на основе панельных данных и сопоставления большего числа постсоветских экономик.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих теоретическое и прикладное значение.

Во-первых, устойчивое экономическое развитие России, Узбекистана и Таджикистана определяется различным соотношением инвестиций, инфляции и трудовой миграции. Универсальный набор условий устойчивого роста для этих стран отсутствует, поскольку каждая из них опирается на собственную комбинацию внутренних и внешних факторов.

Во-вторых, для России основным условием устойчивости выступает инвестиционная модернизация, способная обеспечивать структурную адаптацию экономики в условиях внешних ограничений. При этом инфляция является не только показателем макроэкономической стабильности, но и фактором, влияющим на доступность долгосрочного финансирования.

В-третьих, для Узбекистана ключевое значение имеет институционально поддерживаемое инвестиционное расширение. Устойчивость здесь зависит от того, насколько результаты реформ воплощаются в росте производственных и инфраструктурных инвестиций и снижают зависимость экономики от ограниченного круга источников роста.

В-четвертых, для Таджикистана решающее значение сохраняет проблема несоответствия между высокой ролью трудовой миграции и слабостью внутренних источников накопления. Следовательно, важнейшей задачей становится усиление государственной инвестиционной политики и развитие внутренней производственной базы, способной постепенно снижать зависимость от внешних трансфертов.

В-пятых, миграция в исследуемом макрорегионе выполняет не только социально-экономическую, но и системную функцию: она связывает рынки труда, доходы домохозяйств и межгосударственные экономические отношения России, Узбекистана и Таджикистана. Поэтому ее регулирование должно рассматриваться как часть более широкой политики устойчивого развития, а не как изолированная мера рынка труда.

Таким образом, устойчивое развитие рассматриваемых стран возможно лишь при условии дифференцированного государственного регулирования, учитывающего специфику внутренних источников роста, характер инфляционных ограничений и степень зависимости от внешнего рынка труда. Именно такой подход позволяет перейти от краткосрочной адаптации к долгосрочной модели устойчивого экономического развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зинич Л. В. Современные подходы к регулированию миграции в России: цифровизация, интеграция и международное сотрудничество // Экономика и социум: современные модели развития. 2024. Т. 14. № 4. С. 317–328. DOI: 10.18334/ecsoc.14.4.122162. EDN: FRQOXW.
2. Иваненко О. Б., Шадрина М. Д. Инвестиционная политика региона как фактор устойчивого социально-экономического развития // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. С. 1863–1878. DOI: 10.18334/erpp.14.5.120841. EDN: ВТРQTR.
3. Кириченко И. А., Смирнов А. В. Инвестиционная устойчивость российской экономики // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 4. С. 863–886. DOI: 10.18334/ecsec.7.4.120854. EDN: VHJXBY.
4. Махмудова М. М., Ефремова В. В. Международная трудовая миграция в Россию в условиях кадрового дефицита в экономике: анализ современных тенденций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 1. С. 44–49. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-1-44-49.
5. Петросьян А. Р. Особенности современного экономического развития Республики Узбекистан // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 8. С. 97–111. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-97-111.
6. Рожковская Е. А. Макрофинансовые и инвестиционные условия структурной адаптации экономики к внешним вызовам и санкционным ограничениям // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 9. С. 2331–2354. DOI: 10.18334/ecsec.7.9.121675. EDN: SKMUPD.
7. Серова В. А., Серова Н. А. Методические аспекты оценки эффективности региональной инвестиционной политики // Фундаментальные исследования. 2021. № 1. С. 95–99. DOI: 10.17513/fr.42956.
8. Смешко О. Г., Плотников В. А., Вертакова Ю. В. Государственная инвестиционная политика как инструмент преодоления угроз национальной экономической безопасности, вызванных антироссийскими санкциями // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 7. С. 747–762. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-7-747-762. EDN: НТJWFJ.
9. Холбобоев Ф. С. Институциональные основы управления и проблемы развития государственной инвестиционной политики (структура управления, реформы, проблемы, рекомендации) // Вестник ТГУПБП. 2024. № 1. С. 95–110. EDN: LHNXCВ.
10. Чепель С. В. Инвестиционно-технологические и социальные аспекты в моделировании перехода к низкоуглеродному развитию: пример Узбекистана // Проблемы прогнозирования. 2022. № 5(194). С. 153–168. DOI: 10.47711/0868-6351-194-153-168.
11. Nawaz F., Kayani U., Aysan A. F. Nexus between foreign remittances and poverty alleviation: Empirical investigation of Tajikistan from Central Asia // Cogent Social Sciences. 2023. Vol. 9. No. 2. DOI: 10.1080/23311886.2023.2275554.
12. Nurashewa K. K., Shalabayev I. I., Abdikerimova G. A., Kulanova D. A., Mergenbayeva A. T. Capital inflow and investment attractiveness of Central Asian countries (on the example of Kazakhstan) // Regional Science Policy and Practice. 2024. Vol. 16. Iss. 9. Art. 100039. DOI: 10.1016/j.rspp.2024.100039.
13. World Development Indicators // The World Bank DataBank : официальный сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата обращения: 10.05.2026).
14. Рахимзода Ш. М. Совершенствование механизмов государственного регулирования инвестиционной деятельности // Экономика и управление. – 2023. – № 4. – С. 15–28.
15. Рахимзода Ш. М. Управление инвестиционными процессами в трансформационной экономике. – Душанбе: Ирфон, 2024. – 320 с.
16. Исомов Б.С. Экономический механизм инвестирования в условиях формирования рыночных отношений. Бухара. Хамд принт. 2022 г. 147 с.
17. Иванов И.И. Финансово-кредитное стимулирование аграрного сектора: монография. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 256 с.

18. Саттаров Р. Структурные дисбалансы экономики Узбекистана. Ташкент. 2019. -207 с.
19. Чиналиев У. К. Инвестиционная политика и экономическое развитие Кыргызстана. Бишкек. Илим, 2010. — С. 84–87.
20. Черненко И.М., Тянь А.Ю., Кельчевская Н.Р., Пельмская И.С. Стратегии инвестирования в технологическое развитие и человеческий капитал в условиях цифровизации экономики: монография / – Москва : Первое экономическое издательство, 2023. – 268 с.
21. Кузнецова Н.С. Система инвестиционного обеспечения регионов: анализ и перспективы. – Новосибирск: СО РАН, 2022. – 310 с.
22. Ростоу В.В. Стадии экономического роста (Перевод с английского В. П. Марченко) издательство Фредрика А. Прегер Нью-Йорк. 1961 год. – 362 с.
23. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния. М.: Прогресс, 1985. Том 1. - 513 с.
24. Шарп У.Ф., Гордрн Дж. Александр, Джеффри В. Бэйли. Инвестиции. (перевод с английского). М. Издательский дом «ИНФРА-М»1999. С.1
25. Nikiforos T. Laopodis. Understanding Investments. Theories and Strategies. Second edition. Routledge. London. 2021, 607 page.
26. Шумпетер Й. The Theory of Economic Development. Harvard University Press. 1934. С. 128–150
27. Питерская Л.Ю. Инвестиционная деятельность в отраслях региона: вопросы теории и практики: монография / Л.Ю. Питерская, И.В. Погодаева, С.Е. Шиянов; Сев.-Кав. соц. ин-т. – Ставрополь, 2007. – 352 с.

# Factors of economic development in Russia, Uzbekistan, and Tajikistan

## **Boboev Mutalibzhon Rakibovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Moscow Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russian Federation  
E-mail: bmr1958@mail.ru

## **Isomov Bekmurot Saifiddinovich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Bukhara State University, Bukhara, Republic of Uzbekistan  
E-mail: relinter@mail.ru

---

### KEYWORDS

sustainable economic development, investment, inflation, labour migration, regional economy, Russia, Uzbekistan, Tajikistan

### ABSTRACT

The article examines investment, inflation and labour migration as key factors of sustainable economic development in Russia, Uzbekistan and Tajikistan. The relevance of the study is determined by the fact that, despite a common post-Soviet institutional background, these countries demonstrate different structures of growth sources, different degrees of dependence on external markets and unequal resilience to macroeconomic and social shocks. The research problem lies in the fact that sustainability is often interpreted through isolated growth indicators, while in reality it is shaped by a combination of interrelated factors, including investment activity, price dynamics and migration processes. The purpose of the paper is to identify, compare and interpret the role of investment, inflation and labour migration in ensuring sustainable economic development in the three countries under consideration. The methodological basis includes comparative, structural-dynamic and institutional approaches; the paper relies on analysis of contemporary academic literature devoted to investment sustainability, macro-financial adaptation and international migration in post-Soviet and Central Asian contexts. It is shown that in Russia sustainability depends primarily on investment-based modernization and the balance between price stability and long-term financing; in Uzbekistan it is associated with the effectiveness of institutional reforms and the consolidation of investment growth in productive sectors; in Tajikistan it depends on reducing reliance on migration transfers while strengthening the domestic investment base. The paper concludes that no universal model of sustainable growth policy can be applied to all three countries, and that public regulation should take into account country-specific combinations of internal accumulation sources, inflation constraints and labour-market interdependence.

---

# Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя

Зуенкова Юлия Александровна \* 

Доктор делового администрирования, кандидат медицинских наук, доцент  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация  
E-mail: zuenkova@bk.ru

Шабанова Екатерина Игоревна \* 

Студент  
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Jobs-to-be-Done, поведение потребителей, реклама, маркетинг, рекламные кампании, JTBD, продвижение

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена расширению методологии Jobs-to-be-Done (JTBD) за пределы традиционного функционального подхода и включению эмоциональных и социальных аспектов анализа потребительского поведения. Актуальность расширенного рассмотрения JTBD связана и с изменением коммуникационной среды. Проведен подробный анализ эволюции концепции, описаны ее ограничения и аргументированы потребности более расширенного анализа потребительского поведения на основе концепции JTBD. Обоснована роль рекламных кампаний как источника эмпирических данных. На основе кейсов рекламных кампаний известных брендов (Snickers, Dove, Apple, Nike) предложен методический алгоритм, позволяющий выявлять не только функциональные, но и эмоциональные и социальные «работы», которые выполняют продукты и бренды в жизни потребителей. В работе показано, что рекламные кампании представляют собой ценный эмпирический материал для идентификации скрытых потребностей клиентов, так как они транслируют значимые культурные коды и символы. Научная новизна работы заключается в разработке и применении матрицы эмоциональных и социальных JTBD как практического инструмента систематизации данных. Предложенный инструмент позволяет анализировать и операционализировать эмоциональные и социальные мотивы, транслируемые в рекламных сообщениях. Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный подход может быть использован в стратегическом планировании рекламных кампаний, разработке креативных концепций, управлении клиентскими отношениями и тестировании новых коммуникационных решений. Кроме того, он применим не только в B2C, но и в B2B-сегменте, где эмоциональные и социальные факторы также оказывают значительное влияние на принятие решений. Это открывает новые возможности для маркетинга и продаж, где акцент смещается от характеристик продукта к созданию ценностей, резонирующих с глубинными потребностями и идентичностью потребителей.

JEL codes: M31, M37, D91, M39

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-160-173>

Для цитирования: Зуенкова, Ю.А. Применение методики Job-to-Be-Done для расширенного анализа поведения потребителя / Ю.А. Зуенкова, Е.И. Шабанова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.160-173. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

В современных условиях развивающихся рынков и усиливающейся конкуренции компании всё чаще обращаются к концепции Jobs-to-be-Done (JTBD), позволяющей понять, для каких задач потребители используют товары и услуги. Классический подход JTBD, заложенный К. Кристенсенем и развитый А. Ульвиком и Б. Моестой, традиционно акцентирует внимание на функциональных

«работах» — практических задачах, которые клиент решает с помощью товара или сервиса [4]. Такой подход демонстрировал высокую эффективность в продуктовой разработке и оптимизации потребительских процессов. Однако его ограничения становятся всё более очевидными – остаются вне поля анализа эмоциональные и социальные измерения, которые в реальности определяют поведение покупателей не меньше, чем рациональные аргументы [1][21]. На первый взгляд может показаться, что подобное ограничение несущественно, но именно эти аспекты зачастую определяют успех либо провал рекламной кампании.

Современные исследования в области нейромаркетинга и психологии потребления подтверждают, что эмоциональные реакции и социальные контексты оказывают решающее влияние на принятие решений о покупке [19]. Так, в работе *The Power of Emotional Advertising Appeals* показано, что эмоциональная составляющая рекламного сообщения усиливает восприятие бренда и стимулирует лояльность клиентов [25]. Аналогичные выводы подтверждаются в исследованиях, посвящённых эмоциональному контенту в цифровой рекламе, где установлено, что эмоциональные «триггеры» формируют долгосрочную привязанность к бренду и влияют на социальное поведение аудитории [23][12].

Актуальность расширенного рассмотрения JTBD связана и с изменением коммуникационной среды [2]. Бренды всё чаще взаимодействуют с аудиторией через социальные медиа, которые становятся площадкой для самопрезентации, конструирования идентичности и формирования сообществ [15]. Брендированный контент в этом случае выполняет не только информационную, но и социальную функцию, позволяя потребителям выражать ценности и демонстрировать принадлежность к определённым группам [26]. Следовательно, социальные «работы» — такие как стремление быть признанным, поддерживать связи или транслировать определённый образ — должны рассматриваться наравне с функциональными и эмоциональными.

В то же время последние исследования по JTBD показывают, что структурированные интервью способны выявлять не только функциональные, но и эмоциональные и социальные аспекты потребностей клиентов [17]. Однако такие методы требуют значительных ресурсов и времени. В связи с этим особый интерес представляет реклама как доступный и насыщенный эмпирический источник данных. Рекламные кампании крупных брендов отражают коды и смыслы, релевантные массовому потребителю, и, таким образом, позволяют выявить скрытые мотивы и ожидания аудитории.

Цель статьи — разработка практического инструментария и его обоснование для выявления эмоциональных и социальных потребностей аудитории без необходимости проведения масштабных интервью. Задача – на примере рекламных кампаний брендов Snickers, Dove, Apple и Nike, демонстрирующих различные уровни функционального, эмоционального и социального воздействия, предложить методологию расширенного анализа потребностей.

### Обзор литературы

Понимание потребительского поведения на протяжении десятилетий оставалось одной из центральных задач маркетинга и социологии потребления. Среди множества подходов, разработанных для объяснения выбора и мотивации клиентов, концепция *Jobs-to-be-Done* (JTBD) занимает особое место. В рамках нее предложено системное объяснение того, что именно является стимулом для покупки, сместив фокус с характеристик продукта на задачи, которые потребитель стремится решить. Однако по мере развития цифровой экономики, усиления конкуренции и усложнения форм коммуникации всё более очевидным становится то, что исключительно функциональный анализ недостаточен для объяснения реального поведения покупателей. Необходимо учитывать и эмоциональные, и социальные измерения, которые в совокупности формируют комплексную картину потребления.

*Концепция Job-to-be-Done: эволюция и рамки*

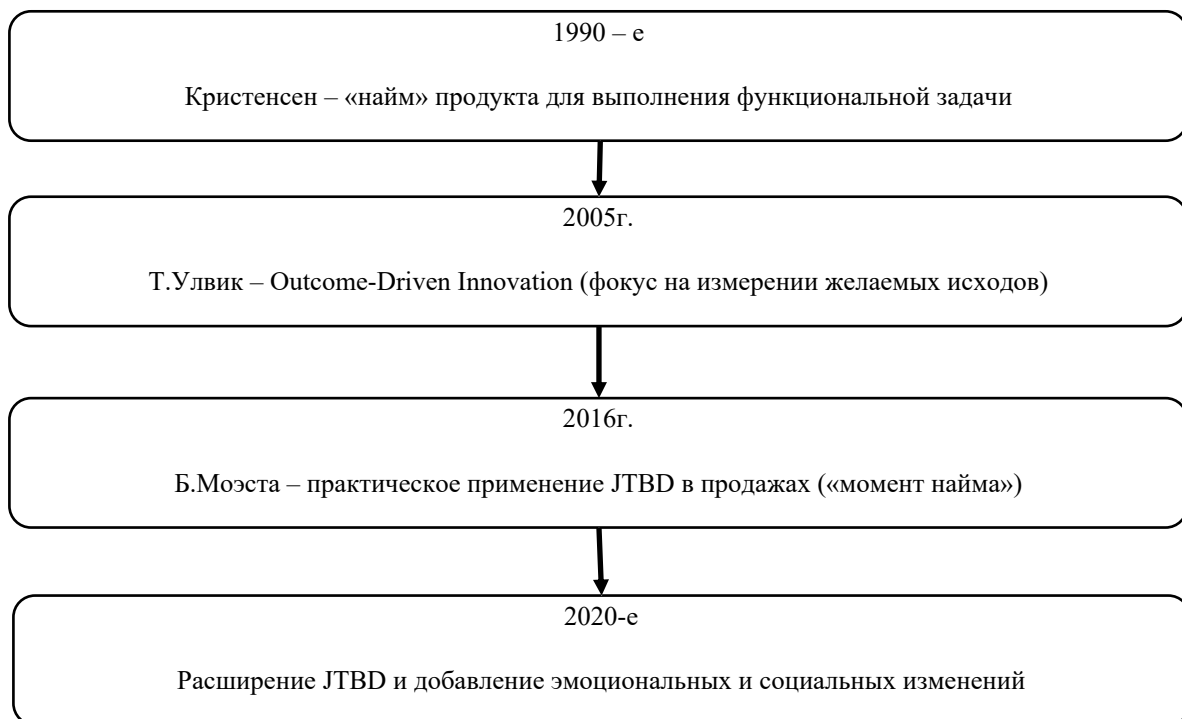
JTBD возникла как альтернатива традиционному маркетингу, фокусирующемуся на сегментации

по демографическим или поведенческим признакам. К. Кристенсен и его коллеги утверждали, что клиенты «нанимают» продукт для выполнения определённой «работы» — будь то приготовление еды, транспортировка или коммуникация. Эта идея, простая на первый взгляд, позволила компаниям более точно проектировать продукты, исходя не из гипотетических «профилей потребителей», а из реальных задач, которые люди решают в повседневной жизни.

В дальнейшем подход получил развитие в модели Outcome-Driven Innovation, где внимание сосредотачивалось на измерении желаемых исходов, и в практических руководствах по продажам, где JTBD рассматривался как инструмент понимания «момента найма» продукта [22]. Тем не менее все эти версии подхода объединяет общая черта – ориентация прежде всего на функциональные задачи.

Такое понимание оказалось чрезвычайно продуктивным в инновационном менеджменте, но одновременно выявило ограничения: игнорировались субъективные переживания и социальные обстоятельства, в которых осуществляется выбор. Именно этот пробел в последние годы становится объектом внимания исследователей и практиков.

Эволюция концепции Jobs-to-be-Done наглядно демонстрирует смещение акцентов: от первоначального понимания «работы» исключительно как функциональной задачи к более комплексному подходу, включающему также эмоциональные и социальные измерения. Чтобы подчеркнуть данное развитие и показать ключевые этапы трансформации модели, представим её в виде схемы (Рисунок 1).



**Рисунок 1** – Эволюция концепции Job-to-be-Done: от функционального подхода к включению эмоциональных и социальных «работ»

Источник: составлено автором на основе [4][22]

#### Эмоциональные измерения потребления

Современные исследования в области маркетинга и психологии демонстрируют, что эмоции оказывают прямое и зачастую определяющее воздействие на поведение потребителей [13]. Классические теории мотивации утверждают, что стремление к удовлетворению эмоциональных и психологических потребностей столь же важно, как и решение базовых функциональных задач [6]. Именно недооценка этих факторов долгое время мешала маркетологам объяснить иррациональные

элементы поведения потребителей.

Эмпирические данные подтверждают эти положения. Исследования показывают, что эмоциональные обращения в рекламе существенно усиливают готовность к покупке и формируют долгосрочные отношения с брендом [25]. Аналогичные выводы содержатся в публикациях, анализирующих эмоциональный контент в цифровых коммуникациях: эмоциональные стимулы повышают вовлечённость и стимулируют повторное взаимодействие с брендом.

Важно отметить, что эмоциональные «работы» не сводятся только лишь к получению положительных эмоций и удовлетворению потребителя. Они включают широкий спектр состояний: чувство уверенности, ощущение безопасности, переживание радости, снятие стресса или повышение самооценки [3]. В этом смысле продукт становится инструментом не только решения задачи, но и достижения эмоционально окрашенного результата.

Таким образом, эмоциональное измерение должно рассматриваться как неотъемлемая часть JTBD-модели, способное объяснить, почему два продукта с идентичными функциональными характеристиками воспринимаются потребителем принципиально по-разному.

#### *Социальные аспекты потребительского поведения*

Не менее значимой является социальная составляющая выбора. Потребление — это всегда акт, вписанный в систему социальных связей и культурных контекстов [28]. Люди используют продукты для демонстрации статуса, выражения идентичности и поддержания принадлежности к определённым группам.

Ряд исследований подчёркивает, что брендированный контент в социальных сетях выполняет функцию медиатора социальных отношений [27][5]. Реклама рассматривается уже не как односторонний инструмент влияния, а как форма социальной коммуникации, которая укрепляет связи между людьми. Она становится способом демонстрации ценностей и принадлежности, а также средством самопрезентации [26]. Другие работы показывают, что маркетинг, связанный с социальными причинами (*cause-related marketing*), формирует у потребителей ощущение сопричастности и повышает вовлечённость [18].

Социальные «работы» включают:

- стремление к признанию;
- поддержание и развитие отношений;
- демонстрацию принадлежности;
- участие в сообществе;
- соответствие культурным и групповым нормам.

Реклама в этом случае не просто транслирует информацию, а превращается в инструмент конструирования идентичности. Она задаёт рамки того, как человек видит себя и как его видят другие.

#### *Рекламные кампании как эмпирический источник*

Рекламные кампании можно рассматривать как концентрат выявленных «работ» клиентов [20]. Они являются результатом масштабных маркетинговых исследований и одновременно транслируют культурные коды, символы и нарративы, релевантные массовой аудитории. Таким образом, каждая рекламная кампания представляет собой не только инструмент продвижения, но и ценный эмпирический материал для изучения скрытых мотивов потребителей. В контексте российского рынка это особенно заметно: многие компании используют рекламу не просто для информирования, а для формирования идентичности потребителя [7].

Методологические подходы к анализу рекламы включают контент-анализ, семиотический анализ, исследование нарративов и сторителлинг-анализ. Эти методы позволяют декодировать, какие функциональные, эмоциональные и социальные смыслы транслируются в рекламных сообщениях. В частности, исследования показывают, что эмоционально насыщенный контент способен создавать подлинную связь с аудиторией и повышать её вовлечённость [24].

Однако для того, чтобы интегрировать результаты анализа рекламы в методологию Jobs-to-be-Done, необходим инструмент систематизации. Традиционные модели JTBD ограничиваются функциональным измерением, в то время как рекламные кампании наглядно демонстрируют также эмоциональные и социальные уровни. В связи с этим в настоящей работе вводится концептуальная матрица эмоциональных и социальных JTBD, позволяющая структурировать выявленные «работы» по трём категориям — функциональным, эмоциональным и социальным — и соотносить их с конкретными инструментами маркетинговой коммуникации (Таблица 1).

**Таблица 1** – Матрица эмоциональных и социальных Jobs-to-be-Done

Тип «работы»	Содержание	Примеры потребительских мотивов	Инструменты реализации в рекламе
Функциональные	Утилитарные задачи, решаемые продуктом	Утоление голода, связь, транспортировка	Демонстрация характеристик, инструкции, демонстрация использования
Эмоциональные	Психологические состояния, которых стремится достичь потребитель	Уверенность, радость, спокойствие, контроль	Сторителлинг, визуальные образы, эмоциональные апелляции
Социальные	Роли и статусы человека в обществе	Принадлежность к группе, самопрезентация, признание	Социальные инициативы, вовлечение сообществ, культурные коллаборации

Источник: составлено автором на основе [3], [4], [9], [13]

Таким образом, матрица выступает связующим звеном между теорией и практикой: с одной стороны, она базируется на теоретических положениях о трёх измерениях потребительских «работ», а с другой — опирается на эмпирический анализ рекламных кампаний. В дальнейшем этот инструмент будет применён в методологической части исследования и станет основой для формулировки практических рекомендаций.

### Гипотезы и методы исследования

Методологическая основа работы заключается в сочетании концепции Jobs-to-be-Done с методами анализа рекламных сообщений. Поскольку реклама является одновременно результатом маркетинговых исследований и инструментом коммуникации, она выступает ценным источником данных о том, какие функциональные, эмоциональные и социальные «работы» транслирует бренд.

В качестве эмпирической базы были отобраны рекламные кампании Snickers, Dove, Apple и Nike, отвечающие следующим критериям:

1. высокая узнаваемость бренда;
2. масштабность и документированность кампании;
3. наличие как функционального, так и эмоционально-социального измерения;
4. представленность в разных сегментах рынка (FMCG, технологии, спорт).

Методология включает пять последовательных шагов (адаптировано из [1], [8]):

1. Идентификация рекламного сообщения — выделение центрального нарратива и ключевых символов.

2. Анализ функциональных «работ» — выявление утилитарных задач продукта.

3. Анализ эмоциональных «работ» — определение эмоций и психологических состояний, на которые ориентировано сообщение.

4. Анализ социальных «работ» — выявление ролей, статусов и идентичностей, предлагаемых потребителю.

5. Систематизация результатов — фиксация данных в таблицах и схемах для выявления закономерностей.

Для обеспечения целостности анализа и упорядочивания результатов применяется разработанная автором матрица эмоциональных и социальных JTBD (Таблица 2). Она используется как инструмент систематизации трёх типов «работ» — функциональных, эмоциональных и социальных — и их соотнесения с конкретными форматами рекламных коммуникаций. В дальнейшем матрица служит базой для интерпретации кейсов и разработки практических рекомендаций.

**Таблица 2 – Этапы методологии анализа рекламной кампании**

Этап анализа	Вопрос для исследования	Ожидаемый результат
Идентификация	Каков основной нарратив кампании?	Ключевой лозунг, визуальный код
Функциональная работа	Какую утилитарную задачу решает продукт?	Практическая польза
Эмоциональная работа	Какие эмоции или состояния обещает бренд?	Эмоциональный эффект
Социальная работа	Какую роль или статус получает потребитель?	Социальное значение
Систематизация	Как результаты вписываются в JTBD?	Матрица «работ»

Источник: составлено автором на основе [4], [9]

Представленная методология демонстрирует, что анализ рекламных кампаний через призму Jobs-to-be-Done требует последовательного перехода от фиксации ключевого нарратива к систематизации «работ» в единую матрицу. Такой подход позволяет выявить не только утилитарные задачи продукта, но и глубинные эмоциональные и социальные мотивы, заложенные в коммуникацию.

Во-первых, чёткое разделение этапов анализа обеспечивает воспроизводимость метода: исследователь получает возможность сравнивать различные рекламные кампании по единым критериям. Во-вторых, структура с тремя уровнями «работ» (функциональные, эмоциональные и социальные) позволяет интегрировать в исследование данные из смежных областей — психологии, социологии и медиакоммуникаций. В-третьих, систематизация информации в виде матрицы «работ» создаёт основу для практического применения в маркетинговых исследованиях, разработке креативных стратегий и проектировании новых продуктов.

Таким образом, таблица 2 иллюстрирует, что метод анализа рекламных кампаний можно рассматривать как универсальный инструмент для выявления скрытых потребностей клиентов, где реклама выступает не только средством коммуникации, но и источником эмпирических данных для расширенного JTBD-подхода [9].

### **Результаты исследования (анализа рекламных кампаний ведущих брендов)**

Применение предложенной методологии к анализу рекламных кампаний показало, что функциональные, эмоциональные и социальные «работы» переплетаются в коммуникации брендов, формируя комплексное сообщение аудитории. Наиболее показательно это проявляется в примерах глобальных компаний Snickers, Dove, Apple и Nike, каждая из которых использует собственные акценты для построения уникального нарратива.

Рекламная кампания Snickers с лозунгом «Ты не ты, когда голоден» стала одним из наиболее

удачных примеров того, как повседневный продукт способен выйти за пределы утилитарной функции. Функциональная «работа» здесь очевидна — батончик быстро утоляет голод. Однако ключевой акцент сделан на эмоциональном измерении: возвращение контроля над собой и избавление от раздражительности, возникающей в момент физиологического дискомфорта. Дополнительно транслируется и социальный аспект: поддержание нормального общения и предотвращение конфликтов. Таким образом, Snickers позиционируется не просто как продукт питания, а как инструмент управления социальными ситуациями.

Совершенно иной акцент демонстрирует кампания Dove «Real Beauty», которая стала символом ценностно-ориентированного маркетинга. Функциональная задача средства личной гигиены заключается в уходе за телом и кожей, однако в рекламных сообщениях это значение отходит на второй план. Основное внимание уделяется эмоциональной «работе» — формированию уверенности в себе, принятию собственной внешности и преодолению внутренних комплексов. Ещё более значимым является социальное измерение: бренд ставит целью разрушение стереотипов о красоте и формирование нового дискурса, где подлинность и разнообразие ценятся выше традиционных стандартов. В данном случае реклама становится инструментом культурных изменений, что подтверждает выводы о способности ценностного маркетинга усиливать вовлечённость аудитории [13].

В технологическом сегменте характерным примером служат кампании Apple, где реклама смартфонов iPhone практически не апеллирует к техническим характеристикам. Функциональная «работа» устройства — коммуникация и обработка данных — подразумевается, но редко становится предметом прямой демонстрации. Основной акцент смещается в сферу эмоций: эстетическое удовольствие от дизайна, ощущение простоты, легкости и контроля над сложными технологиями. При этом социальное измерение приобретает особую значимость: iPhone выступает маркером статуса и принадлежности к сообществу людей, ценящих инновации и стиль. Таким образом, продукт превращается в элемент культурного капитала, что согласуется с результатами исследований о роли эмоционального контента в цифровых медиа.

Схожую стратегию, но с иным культурным содержанием, демонстрирует Nike через кампанию «Just Do It». На функциональном уровне бренд предлагает спортивную экипировку, необходимую для занятий спортом. Однако ключевое значение имеют эмоциональная и социальная «работы». Эмоционально реклама выполняет роль мотивационного импульса, побуждая человека преодолеть сомнения и внутренние барьеры. Социальный аспект выражается в формировании идентичности, связанной с принадлежностью к сообществу активных и целеустремлённых людей. Nike тем самым не только продаёт одежду или обувь, но и создаёт культурный сценарий поведения, встроенный в нарратив личных побед и саморазвития.

Для систематизации полученных результатов все четыре кейса сведены в сравнительную таблицу, позволяющую увидеть общие закономерности (Таблица 3).

**Таблица 3** – Сравнительный анализ функциональных, эмоциональных и социальных «работ»

Бренд	Функциональные «работы»	Эмоциональные «работы»	Социальные «работы»
Snickers	Утоление голода	Восстановление контроля, снятие раздражения	Поддержание гармонии в общении
Dove	Уход за телом и кожей	Уверенность в себе, самопринятие	Формирование новых стандартов красоты
Apple	Коммуникация, работа с данными	Эстетическое удовольствие, ощущение простоты	Символ статуса, принадлежность к сообществу

Бренд	Функциональные «работы»	Эмоциональные «работы»	Социальные «работы»
Nike	Спортивная экипировка	Мотивация, преодоление сомнений	Идентификация с сообществом сильных и активных

Источник: составлено автором на основе анализа рекламных кампаний

Полученные данные позволяют заключить, что функциональные «работы» служат лишь отправной точкой для построения коммуникации. Ключевое значение приобретают эмоциональные и социальные измерения – именно они обеспечивают устойчивость бренда и его дифференциацию на рынке. В случае Snickers и Dove речь идёт о трансформации повседневного продукта в инструмент эмоциональной и социальной поддержки. Apple и Nike, напротив, используют эмоциональные и социальные «работы» как основу позиционирования, практически отодвигая функциональные характеристики на периферию. Таким образом, рекламные кампании выступают важным эмпирическим материалом, позволяющим систематически выявлять скрытые мотивы потребителей и расширять возможности применения JTBD в маркетинговых стратегиях.

### Интерпретация и обсуждение результатов исследования

Анализ рекламных кампаний подтвердил, что концепция Jobs-to-be-Done в её классическом виде, ориентированном на функциональные задачи, не отражает всей полноты мотивов потребителей. Функциональные «работы» безусловно присутствуют, однако они выступают лишь отправной точкой, в то время как основное значение приобретают эмоциональные и социальные измерения.

Пример кампании Snickers «Ты не ты, когда голоден» показывает, что функциональная задача утоления голода интегрируется в более сложный нарратив. Продукт позиционируется как средство восстановления эмоционального равновесия и предотвращения социального конфликта, что согласуется с результатами исследований о том, что эмоционально окрашенные рекламные сообщения оказывают более сильное воздействие на аудиторию и формируют долговременные ассоциации [16].

Dove в рамках инициативы «Real Beauty» продемонстрировал иной подход: функциональная «работа» ухода за телом в коммуникации отступает на второй план, уступая место эмоциональному и социальному измерениям. Центральным становится формирование уверенности в себе и принятия собственной внешности, а также разрушение навязанных обществом стереотипов красоты. Этот кейс подтверждает выводы о том, что маркетинг, связанный с социальными причинами, усиливает вовлечённость и способствует формированию ценностно ориентированной лояльности [13].

Рекламные кампании Apple наглядно демонстрируют тенденцию вытеснения функциональных характеристик в технологическом сегменте. Несмотря на то, что iPhone решает очевидные утилитарные задачи коммуникации и работы с данными, в рекламных сообщениях упор делается на эмоциональную ценность — удовольствие от дизайна и простоты использования — и на социальное измерение, где продукт становится символом статуса и принадлежности к сообществу инновационно ориентированных людей. Подобные наблюдения совпадают с выводами исследований о том, что брендинг в цифровую эпоху всё чаще воздействует на эмоциональные и социальные мотивы потребителей [16].

Nike в своей кампании «Just Do It» демонстрирует архетипический подход: функциональная «работа» спортивной экипировки отходит на второй план, уступая место эмоциональному и социальному измерениям. Эмоционально реклама выполняет роль источника мотивации и поддержки, а социально — формирует идентичность через принадлежность к сообществу сильных и целеустремлённых людей. Таким образом, бренд превращает покупку спортивной одежды в символическое участие в культурном сценарии преодоления и успеха, что перекликается с современными исследованиями эмоционального маркетинга в социальных медиа [14].

Обобщая полученные результаты, можно выделить несколько закономерностей. Во-первых, функциональные «работы» неизменно остаются базой для коммуникации, однако в рекламных сообщениях они почти всегда дополнены эмоциональными и социальными смыслами. Во-вторых, именно эмоциональные и социальные «работы» становятся главным инструментом долгосрочной дифференциации бренда, что подтверждается в исследованиях эмоционального контента и его влияния на восприятие аудитории. В-третьих, реклама выступает не только средством продвижения, но и важным эмпирическим источником для анализа скрытых потребностей клиентов, дополняя традиционные JTBD-интервью.

Вместе с тем необходимо отметить и ограничения. Во-первых, анализ рекламных кампаний предполагает интерпретацию символов и метафор, что всегда содержит элемент субъективности. Во-вторых, выбранные кейсы представляют успешные кампании глобальных брендов и не отражают специфику локальных рынков. Наконец, эмпирическая база ограничена качественным анализом, в то время как количественные исследования позволили бы более точно проверить выявленные закономерности.

Несмотря на эти ограничения, результаты подтверждают перспективность расширенного подхода к JTBD, где эмоциональные и социальные «работы» рассматриваются как самостоятельные аналитические категории. Более того, полученные выводы открывают возможности для интеграции новых методов — в частности, анализа рекламных материалов с использованием искусственного интеллекта и больших данных, что уже демонстрируется в исследованиях эффективности кампаний, связанных с проблемами психического здоровья.

### **Практические рекомендации**

Результаты проведённого исследования подтверждают необходимость систематического учёта эмоциональных и социальных «работ» в маркетинговых коммуникациях. Традиционный подход к Jobs-to-be-Done, сфокусированный на функциональных задачах, демонстрирует ограниченность, поскольку реальные мотивы потребителей значительно шире. Предложенная в работе матрица эмоциональных и социальных JTBD позволяет расширить аналитический инструментарий и применить его к задачам бизнеса, маркетинга и продаж.

Во-первых, матрица может использоваться как инструмент стратегического планирования рекламных кампаний. Сопоставление функциональных, эмоциональных и социальных «работ» с конкретными инструментами коммуникации даёт возможность проектировать кампании более адресно. Например, функциональная «работа» может транслироваться через демонстрацию продукта, эмоциональная — через сторителлинг и визуальные образы, социальная — через вовлечение в сообщество или участие в ценностных инициативах.

Во-вторых, методология может быть встроена в CRM-системы и сценарии продаж. Помимо фиксации транзакционных данных (количество покупок, конверсии, обращения в сервис), компании могут отслеживать эмоциональные реакции клиентов на рекламные сообщения и социальные проявления вовлечённости — участие в дискуссиях, взаимодействие с брендowymi сообществами, отклики на социальные кампании.

В-третьих, подход может служить основой для разработки креативных стратегий. Анализ кейсов показал, что Snickers успешно встроил продукт в контекст управления эмоциями, Dove сделал акцент на социальных ценностях, Apple — на статусе и эстетике, Nike — на идентичности и мотивации. Это демонстрирует, что наиболее эффективные кампании выстраиваются вокруг эмоциональных и социальных измерений, тогда как функциональные характеристики играют второстепенную роль.

В-четвёртых, матрица может применяться в формате пилотных проектов по тестированию рекламы. До запуска кампании исследователи фиксируют предполагаемые «работы», транслируемые в сообщении. После запуска проводится анализ реакции аудитории: какие эмоциональные и социальные смыслы были восприняты и какие из них обеспечили рост вовлечённости. Такой подход позволяет корректировать креативные стратегии и снижать риск неэффективных инвестиций.

Наконец, перспективным направлением является использование матрицы не только в B2C, но и в B2B-сегменте. Даже в профессиональной сфере клиенты и партнёры принимают решения не только на основе рациональных критериев (цена, качество, сроки), но и под влиянием эмоциональных факторов (доверие, чувство безопасности) и социальных мотивов (репутация, статус в отрасли). Это расширяет возможности применения предложенной методологии (Таблица 4).

**Таблица 4** – Возможности интеграции эмоциональных и социальных JTBD в практику маркетинга

Тип «работы»	Инструменты реализации	Примеры коммуникаций
Функциональные	Демонстрация характеристик, инструкции, объяснение выгод	Традиционная реклама продукта
Эмоциональные	Сторителлинг, визуальные образы, эмоциональные апелляции	Snickers — «Ты не ты, когда голоден»
Социальные	Сообщества, социальные инициативы, культурные коллаборации	Dove — «Real Beauty»; Nike — «Just Do It»

*Источник: составлено автором на основе анализа рекламных кампаний*

Предложенная матрица способна выполнять не только описательную, но и прикладную функцию. Она позволяет увязать разные уровни «работ» с конкретными инструментами маркетинговых коммуникаций и тем самым превратить абстрактные категории JTBD в практический инструмент проектирования рекламных кампаний.

Во-первых, функциональные «работы» соответствуют наиболее традиционным форматам коммуникации, где акцент делается на объяснении характеристик продукта и рациональной выгоде. Во-вторых, эмоциональные «работы» находят отражение в сторителлинге и символической визуализации, что подтверждается кейсом Snickers. В-третьих, социальные «работы» реализуются через включение аудитории в сообщества и ценностные инициативы, что убедительно иллюстрируют кампании Dove и Nike.

Таким образом, матрица позволяет систематизировать использование трёх типов «работ» и определить оптимальные каналы и формы коммуникации для каждой из них.

### Заключение

Проведённое исследование подтвердило, что концепция *Jobs-to-be-Done*, традиционно применявшаяся для анализа функциональных задач потребителей, может быть существенно расширена за счёт включения эмоциональных и социальных «работ». Рассмотренные рекламные кампании Snickers, Dove, Apple и Nike показали, что именно эмоциональные и социальные измерения формируют основу коммуникации брендов, тогда как функциональные характеристики зачастую отступают на второй план.

Научная новизна работы заключается в разработке и применении матрицы эмоциональных и социальных JTBD как практического инструмента систематизации данных. В отличие от классического подхода, ограничивающегося функциональными задачами, предложенный инструмент позволяет анализировать и операционализировать эмоциональные и социальные мотивы, транслируемые в рекламных сообщениях. Матрица доказала свою эффективность как средство выявления скрытых потребностей потребителей и как основа для разработки стратегий маркетинга и продаж.

Полученные результаты показывают, что:

- функциональные «работы» являются лишь минимальной основой ценностного предложения продукта;
- эмоциональные «работы» обеспечивают глубину вовлечения и устойчивость потребительской привязанности;
- социальные «работы» формируют идентичность и долгосрочную дифференциацию бренда.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный подход может быть использован в стратегическом планировании рекламных кампаний, разработке креативных концепций, управлении клиентскими отношениями и тестировании новых коммуникационных решений. Кроме того, он применим не только в B2C, но и в B2B-сегменте, где эмоциональные и социальные факторы также оказывают значительное влияние на принятие решений.

Ограничениями исследования являются ограниченный набор кейсов, ориентированных преимущественно на глобальные бренды, а также качественный характер анализа, предполагающий интерпретацию рекламных нарративов. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением базы кейсов, использованием количественных методов (JTBD-интервью, опросы, нейромаркетинговые замеры), а также интеграцией технологий искусственного интеллекта для автоматизированного анализа рекламных сообщений.

Концепция Jobs-to-be-Done обладает высоким потенциалом развития и может быть адаптирована для анализа не только функциональных, но и эмоциональных и социальных аспектов потребительского поведения. Это открывает новые возможности для маркетинга и продаж, где акцент смещается от характеристик продукта к созданию ценностей, резонирующих с глубинными потребностями и идентичностью потребителей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Микрюков В.О., Восканян М.М., Галаванова С.Э. Применение подхода Jobs to be done в стратегическом маркетинге // IN SITU. 2022. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-podhoda-jobs-to-be-done-v-strategicheskom-marketinge> (дата обращения: 03.10.2025).
2. Amelia, Lolitha & Balqis, Nadira. (2023). Changes in Communication Patterns in the Digital Age. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*. 3. 544-556. 10.35877/soshum1992.
3. Awasthi, Apoorv & Nneoma, Ndowo & Shukla, Priyanshu & Kumari, Sakshi & Sahil, Sahil & Gandhi, Nityanad & Agustin, Fina. (2024). The Role of Emotions in Consumer Brand Loyalty: A Neuromarketing Approach. *International Journal of Tourism and Hospitality in Asia Pasific*. 7. 104-116. 10.32535/ijthap.v7i1.2901.
4. Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003
5. De Veirman, M., & Hudders, L. (2019). Disclosing sponsored Instagram posts: the role of material connection with the brand and message-sidedness when disclosing covert advertising. *International Journal of Advertising*, 39(1), 94–130. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1575108>
6. Deci, Edward L. and Richard M. Ryan. "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior." *Perspectives in Social Psychology* (1975).
7. Farooq, Samiya & Maqbool, Adeel. (2024). Advertising as An Influencing Factor on Consumer Behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 18. e06587. 10.24857/rgsa.v18n9-076.
8. He X, Zhu L, Sun L, Yang L. The influence of brand marketing on consumers' emotion in mobile social media environment. *Front Psychol*. 2022 Jul 26;13:962224. doi: 10.3389/fpsyg.2022.962224. PMID: 35959055; PMCID: PMC9360773.
9. Kalbach, Jim & Wermuth, Yann & Duda, Sabrina & Ciontu, Florin. (2024). Jobs-to-be-done at scale: Disrupting the status quo with customer focus. *Journal of Digital & Social Media Marketing*. 12. 262. DOI:10.69554/NJQQ4314
10. Kullak, Franziska & Baier, Daniel & Woratschek, Herbert. (2023). How do customers meet their needs in in-store and online fashion shopping? A comparative study based on the jobs-to-be-done theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*. DOI:10.1016/j.jretconser.2022.103221
11. Lewis, Seth & Hermida, Alfred & Lorenzo, Samantha. (2024). Jobs-to-Be-Done and Journalism Innovation: Making News More Responsive to Community Needs. *Media and Communication*. 12. DOI:10.17645/mac.7578
12. Lindauer, Matthew & Mayorga, Marcus & Greene, Joshua & Slovic, Paul & Västfjäll, Daniel & Singer, Peter. (2023). Comparing the effect of rational and emotional appeals on donation behavior. *Judgment and Decision Making*. 15. 413-420. 10.1017/S1930297500007208.
13. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
14. Nam, Sunghyun & Yoon, Sejun & Raghavan, Nagarajan & Park, Hyunseok. (2021). Identifying Service Opportunities Based on Outcome-Driven Innovation Framework and Deep Learning: A Case Study of Hotel Service. *Sustainability*. 13. 391. DOI:10.3390/su13010391
15. Oralkan, Ayca & Çelikkol, Şimal. (2017). Advertising And Social Media Strategies in Development of Brand Personality.
16. Otamendi F. J., Sutil Martín Dolores Lucia. The Emotional Effectiveness of Advertisement. *Frontiers in Psychology*. 11, 2020
17. Özal, Esra & Münch, Jürgen. (2024). Unveiling Customer Needs: A Comprehensive Exploration of Jobs to be Done Interviews. <https://doi.org/10.1145/3643690.3648240>
18. Pereira, D., Silva, J., & Casais, B. (2024). Consumer Brand Engagement Fostered by Cause-Related Marketing in Emotional and Functional Brands. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(5), 685–712. <https://doi.org/10.1080/10495142.2024.2329258>

19. Pluta-Olearnik, Mirosława & Szulga, Patrycja. (2022). The Importance of Emotions in Consumer Purchase Decisions — A Neuromarketing Approach. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 44. 87-104. <https://doi.org/10.2478/minib-2022-0010>
20. Raudeliuniene, Jurgita & Davidavičienė, Vida & Tvaronavičienė, Manuela & Jonuška, Laimonas. (2018). Evaluation of Advertising Campaigns on Social Media Networks. *Sustainability*. 10. 10.3390/su10040973.
21. Shoham, Meyrav & Moldovan, Sarit & Steinhart, Yael. (2016). Positively useless: irrelevant negative information enhances positive impressions. *Journal of Consumer Psychology*. 27. 10.1016/j.jcps.2016.08.001.
22. Ulwick, A.W. (2011). What is Outcome-Driven Innovation<sup>®</sup> (ODI)?
23. Vahdat, Arash & Hafeznia, Hanieh & Jabarzadeh, Younis & Thaichon, Park. (2020). Emotional Brand Attachment and Attitude toward Brand Extension. *Services Marketing Quarterly*. 41. 1-20. 10.1080/15332969.2020.1786245.
24. Vera, Edison & Lino, Ericka & Vera, Cristian & Quintero, Frank. (2025). Emotional Marketing on Social Networks: How To Humanize An Effective Connection. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 18. e010649. 10.24857/rgsa.v18n12-237.
25. Vrtana, David & Krizanova, Anna. (2023). The Power of Emotional Advertising Appeals: Examining Their Influence on Consumer Purchasing Behavior and Brand–Customer Relationship. *Sustainability*. 15. 13337. 10.3390/su151813337.
26. Yousef M, Dietrich T, Rundle-Thiele S. Social Advertising Effectiveness in Driving Action: A Study of Positive, Negative and Coactive Appeals on Social Media. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Jun 1;18(11):5954. doi: 10.3390/ijerph18115954. PMID: 34206119; PMCID: PMC8199559.
27. Zeng, J., & Xu, G. (2020). How Servant Leadership Motivates Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134753>
28. Wilk, Richard. (2010). Consumption embedded in culture and language: Implications for finding sustainability. *Sustainability : Science, Practice and Policy*. 6. 10.1080/15487733.2010.11908048.

# Job-to-Be-Done technique application for the extended analysis of consumer behavior

**Zuenkova Yulia Aleksandrovna**

Doctor of Business Administration, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
E-mail: zuenkova@bk.ru

**Shabanova Ekaterina Igorevna**

Student  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

---

## KEYWORDS

Jobs-to-be-Done, consumer behavior, advertising, marketing, advertising campaigns, JTBD, promotion

## ABSTRACT

The paper is devoted to expanding the Jobs-to-be-Done (JTBD) methodology beyond the traditional functional approach, including emotional and social aspects of consumer behavior analysis. The relevance of the expanded JTBD is related to the changing communication environment. The article provides a detailed analysis of the evolution of the concept, describes its limitations, and argues for the need for a more comprehensive analysis of consumer behavior based on the JTBD concept. The article highlights the role of advertising campaigns as a source of empirical data. Based on the cases of advertising campaigns of well-known brands (Snickers, Dove, Apple, Nike), a methodological algorithm is proposed that allows to identify emotional and social “works” performed by products and brands. The work demonstrated that advertising campaigns represent valuable empirical data for identifying hidden needs of customers, as they broadcast significant cultural codes and symbols. The scientific novelty of the work lies in the development and application of the emotional and social JTBD matrix as a practical tool for data systematization. The proposed tool allows for the analysis and operationalization of emotional and social motivations conveyed in advertising messages. The practical significance of the study is that the proposed approach can be used in the strategic planning of advertising campaigns, the development of creative concepts, the management of customer relationships, and the testing of new communication solutions. Its application potential is not only in the B2C, but also in the B2B segment, where emotional and social factors also have a significant impact on decision-making. This opens up new opportunities for marketing and sales, where the focus shifts from product characteristics to creating values that resonate with consumers’ deep-seated needs and identities.

---

# Трансформация взаимосвязи производительности труда и заработной платы в условиях дефицита кадров в России

Шкиотов Сергей Владимирович 

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО Ярославский государственный технический университет, г. Ярославль, Россия

E-mail: shkiotov@yandex.ru

Загидуллин Дамир Маратович

Студент

ФГБОУ ВО Ярославский государственный технический университет, г. Ярославль, Россия

E-mail: zagidullindm.24@edu.ystu.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

производительность труда;  
зарботная плата; рынок  
труда; реальная заработная  
плата; эффективность  
производства;  
производительность и  
оплата труда; российская  
экономика

## АННОТАЦИЯ

В статье исследуется взаимосвязь между производительностью труда и реальной заработной платой в российской экономике в долгосрочном периоде. Актуальность исследования обусловлена усилением диспропорций между динамикой оплаты труда и эффективностью производства в условиях структурной трансформации экономики, дефицита трудовых ресурсов и рекордно низкого уровня безработицы. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований выявлены основные теоретические подходы к объяснению расхождений между производительностью труда и заработной платой, а также факторы, определяющие степень передачи производственных выгод работникам. В работе проведён анализ динамики индекса производительности труда и индекса реальной заработной платы в Российской Федерации за период 2000-2026 гг. Выделены основные этапы трансформации российского рынка труда, характеризующиеся изменением механизмов формирования доходов населения и роли производительности труда в обеспечении роста заработной платы. Особое внимание уделено современному этапу развития экономики, связанному с усилением кадрового дефицита, ростом конкуренции работодателей за трудовые ресурсы и повышением влияния институциональных факторов на динамику оплаты труда. Для проверки гипотезы о наличии статистически значимой связи между исследуемыми показателями использован корреляционный анализ. Полученные результаты подтверждают существование положительной взаимосвязи между производительностью труда и реальной заработной платой. Вместе с тем установлено, что в последние годы рост заработной платы всё в большей степени определяется ограничениями рынка труда, что усиливает риски инфляционного давления и актуализирует необходимость повышения производительности труда как ключевого фактора устойчивого экономического развития.

JEL codes: J24, J31, E24, O47

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-4-174-185>

Для цитирования: Шкиотов, С.В. Трансформация взаимосвязи производительности труда и заработной платы в условиях дефицита кадров в России / С.В. Шкиотов, Д.М. Загидуллин. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.174-185. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что проблема разрыва между производительностью труда и заработной платой в современной российской экономике приобрела особую остроту. В условиях масштабной структурной трансформации, беспрецедентного дефицита кадров и рекордно низкой безработицы наблюдается качественное изменение характера этого разрыва: от многолетней околонулевой стагнации доходов населения к агрессивному росту оплаты труда, не

обеспеченному соответствующим повышением эффективности производства и автоматизацией на мезоуровне. Данная диспропорция генерирует новые системные макроэкономические риски, включая раскручивание спирали «зарплаты-цены», резкое сокращение чистой рентабельности и инвестиционных ресурсов предприятий реального сектора, а также вынужденное удержание Банком России жестких денежно-кредитных условий.

Более того, анализ актуальной экономической литературы показывает, что эта проблема характерна не только для российской экономики.

В целом, исследования взаимосвязи производительности труда и уровня оплаты труда показывают, что между ними сохраняется положительная зависимость, однако её сила и характер существенно различаются между странами, отраслями, фирмами и группами работников. В большинстве сравнительных исследований стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Европейского союза (ЕС) рост производительности труда в последние десятилетия опережал рост медианной или средней заработной платы. Основными объяснениями данного расхождения выступают снижение доли трудовых доходов в национальном доходе, рост неравенства в распределении заработков и неполная передача работникам выгод, возникающих вследствие повышения производительности на уровне фирм [1; 2].

Причем, наиболее устойчиво данное расхождение характерно для экономик, где одновременно снижается доля труда в созданной добавленной стоимости и усиливается неравенство заработков. Так, в восьми из одиннадцати стран ОЭСР в период 1986-2013 гг. медианная реальная заработная плата росла медленнее производительности труда [14]. Аналогичные тенденции наблюдались в странах ЕС в 2002-2018 гг., где ключевую роль играли сокращение доли труда, капиталоемкий технологический прогресс и ослабление институтов коллективных переговоров [2].

Вместе с тем масштабы расхождения существенно варьируются между странами. Например, в США данный феномен особенно выражен в обрабатывающей промышленности, тогда как во многих европейских экономиках он проявляется слабее [15]. В странах Центральной и Восточной Европы наблюдается значительная межстрановая неоднородность: в государствах экспортноориентированной промышленной специализацией расхождение встречается чаще, тогда как в ряде случаев фиксируется обратная ситуация, когда заработная плата растёт быстрее производительности труда [16].

Важно отметить, что на уровне фирм взаимосвязь между производительностью и заработной платой, как правило, остаётся положительной, однако далека от пропорциональной. По данным межстрановых исследований ОЭСР, лишь около 15% различий в производительности между фирмами отражаются в различиях заработных плат работников [3]. Степень передачи производственных выгод в заработную плату зависит от мобильности работников, интенсивности конкуренции на рынке и особенностей институтов формирования заработной платы.

При этом в экономической литературе подчёркивается, что проблему нельзя объяснить исключительно нарушением рыночного механизма распределения доходов. В частности, в США более высокие темпы роста производительности по-прежнему связаны с более быстрым ростом трудовых компенсаций, однако этого недостаточно для предотвращения долгосрочного расхождения между производительностью и оплатой труда типичного работника [4]. Кроме того, ряд исследований указывает на существование обратной причинной связи: повышение заработной платы способно стимулировать рост производительности посредством инновационной активности, расширения спроса и повышения эффективности труда [20; 21].

Особое внимание в литературе уделяется различиям между социально-демографическими группами работников. Так, исследования показывают, что гендерные, возрастные и образовательные различия в оплате труда нередко не соответствуют различиям в производительности. В США более низкие заработки женщин в значительной степени не объясняются более низкой предельной производительностью [9]. В Новой Зеландии различия в производительности объясняют лишь незначительную часть гендерного разрыва в заработной плате, тогда как важную роль сохраняют

переговорная сила работников и дискриминационные практики [10]. Аналогичные результаты получены для Колумбии, где предприятия, управляемые женщинами, демонстрировали более высокую среднюю производительность, но более слабую реакцию заработной платы на её рост [22].

Возрастные и образовательные различия также оказываются неоднозначными. Исследования на данных Финляндии показывают, что с увеличением возраста работников расхождение между влиянием возраста на заработную плату и на производительность возрастает, а более высокий уровень образования в ряде случаев повышает производительность сильнее, чем заработную плату [23]. В Словении женщины нередко оказываются более производительными, чем мужчины, несмотря на сохранение преимуществ мужчин в оплате труда [24].

Несмотря на широкое распространение результатов о неполной передаче производительных выгод работникам, причины данного явления остаются предметом академической дискуссии. Для одних стран ключевое значение имеют сокращение доли труда и рост неравенства доходов [2; 14], а для других – особенности режимов ведения коллективных переговоров, уровень безработицы, распространённость временной занятости, концентрация товарных рынков и доминирование крупных высокопроизводительных компаний [17; 19].

В то же время существуют исследования, фиксирующие тесную связь между производительностью и оплатой труда, например на отдельных рынках труда в странах Африки или в высокоспециализированных профессиональных секторах [7; 8]. Это свидетельствует о том, что расхождение не является универсальным феноменом и существенно зависит от институционального контекста и используемых показателей производительности.

Следует учитывать и методологические ограничения – различные работы используют неодинаковые показатели для измерения как производительности, так и оплаты труда. Например, ряд исследований сопоставляет медианную заработную плату со средней производительностью труда, другие анализируют связь между заработной платой на уровне фирмы и добавленной стоимостью на одного работника, третьи оценивают различия в предельной производительности отдельных групп работников [14; 22; 27]. Кроме того, результаты исследований гендерных, возрастных и образовательных различий чувствительны к спецификации эконометрических моделей и доступности связанных данных работодателей и работников [23; 28; 27].

Таким образом, современная литература не подтверждает существование универсального механизма, при котором заработная плата автоматически растёт пропорционально производительности труда. Наиболее надёжные эмпирические результаты свидетельствуют не об отсутствии связи между этими показателями, а о её неполноте и институциональной обусловленности. Международные исследования на макроэкономическом, отраслевом, региональном и фирменном уровнях устойчиво выявляют наличие расхождения между динамикой производительности и оплаты труда либо неполную передачу производительных выгод работникам.

Целью данного исследования является верификация наличия статистически значимой связи между уровнем производительности труда и заработными платами в российской экономике.

### **Основная часть**

Анализ долгосрочной динамики производительности труда и заработной платы в России позволяет выявить устойчивые закономерности и структурные сдвиги во взаимосвязи этих ключевых индикаторов.

Так, анализ статистических данных за продолжительный двадцатипятилетний период позволяет выделить четыре качественно различных этапа в динамике производительности труда и заработной платы в Российской Федерации.

Первый этап (2000-2008 гг.) вошел в новейшую экономическую историю России как период восстановительного роста и формирования базовых институтов рыночного распределения доходов. После глубокого системного кризиса 1998 года отечественная экономика обладала значительным объемом незадействованных, но вполне дееспособных производственных мощностей и избыточной

рабочей силой. Первоначальный импульс росту производительности труда дала масштабная девальвация рубля, запустившая классические механизмы импортозамещения в легкой, пищевой и химической промышленности. Начиная с 2003 года, этот процесс был подкреплен мощнейшим внешнеэкономическим драйвером – переходом мирового рынка энергоносителей в фазу долгосрочного суперцикла высоких цен на сырую нефть и природный газ.

Благоприятная конъюнктура обеспечила приток в страну колоссального объема сырьевой ренты, что транслировалось в среднегодовые темпы роста ВВП на уровне 6-7%, а прирост общественной производительности труда стабильно удерживался в коридоре 5-7% ежегодно (см. табл. 1).

Однако детальное исследование распределительных отношений этого периода выявляет латентное формирование глубоких межотраслевых и структурных диспропорций, которые долгое время маскировались общим благополучным макроэкономическим фоном. Так, в добывающем секторе и связанных с ним отраслях естественных монополий (нефтегазовый комплекс, черная и цветная металлургия, трубопроводный транспорт) темпы роста номинальных, а вслед за ними и реальных заработных плат опережали рост физической выработки в среднем на 4,5-5,2% в год. Собственники крупных сырьевых корпораций, максимизируя экспортную прибыль, имели возможность агрессивно повышать компенсационные пакеты сотрудникам с целью удержания квалифицированного персонала и минимизации трансакционных издержек на рынке труда. Этот процесс запустил механизм «демонстрационного эффекта» на мезоуровне: высокая оплата труда в сырьевом секторе стала ориентиром для всей остальной экономики, провоцируя необоснованные зарплатные ожидания занятых в других сферах.

Диаметрально противоположная макроэкономическая картина складывалась в среднетехнологичных и низкотехнологичных секторах обрабатывающей промышленности (транспортное машиностроение, станкостроение, текстильное производство). Данные сектора российской экономики функционировали в условиях жесткой конкуренции с нарастающим потоком импорта, хлынувшим в страну по мере укрепления реального эффективного курса рубля. Ограниченные рыночными рамками и низкой эластичностью спроса на свою продукцию, менеджеры российских обрабатывающих предприятий были вынуждены жестко сдерживать удельные издержки на рабочую силу (ULC). Рост производительности труда здесь достигался преимущественно за счет высокой интенсивности живого труда и эксплуатации изношенного советского станочного парка, при этом реальные заработные платы рабочих росли крайне сдержанно, отставая от показателей выработки.

К концу 2007 года потенциал экстенсивного восстановительного роста был полностью исчерпан. Экономика подошла к структурным границам своей эффективности: уровень загрузки производственных мощностей превысил 80%, а безработица упала до исторических минимумов, сформировав первые признаки дефицита квалифицированных кадров. Накопленный за этот этап отрыв заработных плат в сырьевом и финансовом секторах от реальных возможностей обрабатывающего базиса создал критическую массу макроэкономической нестабильности, которая сдетонировала под воздействием внешнего шока осенью 2008 года.

Второй этап (2009-2014 гг.) ознаменовался резким спадом показателей в кризисном 2009 году и последующим затяжным замедлением темпов макроэкономического роста до 2-3% в год. Это отражало полное исчерпание эффектов постсоветского восстановительного роста и консервацию институциональной структуры. Мировой финансовый кризис вызвал резкое падение спроса, что обнажило уязвимость отечественной модели рынка труда.

В кризисном 2009 году падение индекса производительности труда более чем на 4% сопровождалось адекватным снижением реальных доходов населения на 3,5% (см. табл. 1). Это свидетельствует о том, что на тот момент механизмы адаптации российского рынка труда сработали классически: бизнес снизил издержки за счет переменной части заработных плат, избежав при этом массовых увольнений и взрывного роста безработицы.

Однако уже в 2010-2011 гг. начался восстановительный посткризисный цикл, который, впрочем, продемонстрировал ловушку ложной стабилизации. Рост мировых цен на энергоносители после провала 2009 года создал иллюзию восстановления долгосрочного экономического роста в России. Однако этот рост был во многом обеспечен экстенсивным вовлечением простаивавших в кризис мощностей. При этом из-за высокой степени износа станочного парка и отсутствия прямых инвестиций в автоматизацию физические объемы выработки на одного сотрудника стагнировали на уровне 2-3%.

Критической точкой деформации стали 2012-2013 годы. Как отчетливо видно из таблицы 1, в 2012 году прирост реальной заработной платы составил беспрецедентные 7,8%, в то время как выработка живого труда увеличилась всего на 2,8%. Данный феномен был обусловлен не рыночными факторами, а масштабным административным давлением – необходимостью форсированного выполнения социальных обязательств в государственном секторе. Поскольку рост доходов не опирался на реальный рост эффективности и автоматизации, показатель удельных трудовых издержек (ULC) существенно вырос. Для обрабатывающих производств это означало резкое сжатие чистой рентабельности.

В 2014-2015 гг. Россия вошла в новую фазу стагнации и валютного кризиса. В 2015 году, под воздействием жесткого внешнего шока, реальные заработные платы упали сразу на 9%, что стало болезненным, но неизбежным дефляционным демпфером, позволившим временно сбить показатель (ULC) и уберечь реальный сектор от массовых банкротств. Соответственно, на третьем этапе (2015-2019 гг.) российский рынок труда вошел в фазу, которую эксперты описывают как период «затяжной адаптационной стагнации» и структурного приспособления к новой геополитической реальности. Введение секторальных экономических санкций Запада в конце 2014 года, ограничение доступа российских корпораций к международным рынкам капитала и двукратное падение мировых цен на нефть сформировали жесткий шок предложения для всей национальной хозяйственной системы.

Макроэкономическая адаптация отечественного рынка труда в этот период проявилась в уникальной институциональной форме, радикально отличающейся от англосаксонской модели. Вместо проведения массовых увольнений и оптимизации численности персонала, что привело бы к взрывному росту регистрируемой безработицы и обострению социальной напряженности, российский бизнес пошел по пути снижения гибкой (переменной) части оплаты труда. За счет резкого сжатия премиальных фондов, отмены бонусов, ликвидации надбавок и массового перевода сотрудников на режимы неполного рабочего дня (скрытая безработица) предприятиям удалось избежать массовых сокращений.

Шоковое падение доходов населения в 2015 году в России и соответствующее резкое снижение удельных трудовых издержек (ULC) фактически спасло тысячи предприятий обрабатывающего сектора от немедленного банкротства в условиях недоступности кредитных ресурсов.

Понятно, что в долгосрочной перспективе эта своеобразная стратегия адаптации российского рынка имела тяжелейшие последствия, прежде всего для динамики производительности труда. Хроническое удешевление стоимости рабочей силы по отношению к стоимости капитала заблокировало у собственников и топ-менеджеров любые рыночные стимулы к модернизации производства, автоматизации технологических процессов и внедрению трудосберегающих технологий.

Результатом эффекта «дешевизны рабочей силы» в России в 2016-2019 гг. стала консервация миллионов низкопроизводительных рабочих мест, особенно в сфере розничной торговли, строительства и низкоперехватной обрабатывающей промышленности.

Рост производительности труда на данном этапе балансировал в пределах статистической погрешности, впрочем, и сами заработные платы находились в состоянии латентной стагнации, подрывая потенциал долгосрочного экономического роста.

Четвертый этап (2020-2025 гг.) стал периодом беспрецедентной турбулентности,

институциональных шоков и кардинального слома существовавшей четверть века модели функционирования российского рынка труда. Данный этап начался с пандемического кризиса 2020 года, который вызвал кратковременный паралич сферы услуг и розничной торговли, однако за счет масштабных мер государственной фискальной поддержки (субсидирование занятости, налоговые каникулы) экономика избежала масштабной рецессии. Уже в 2021 году начался бурный восстановительный рост, который, однако, быстро натолкнулся на жесткие ограничения со стороны предложения факторов производства, и прежде всего рабочей силы (глобальный локдаун, отток трудовых мигрантов, сверхсмертность от пандемии, ужесточение санкций – все это стало предпосылками грядущего большого дефицита на рынке труда).

Качественный сдвиг произошел в 2022-2024 гг. Введение масштабных международных санкций, уход зарубежных технологических гигантов, необходимость экстренного импортозамещения в критических отраслях и взрывной рост государственного оборонного заказа предъявили колоссальный, одномоментный спрос на рабочую силу в обрабатывающей промышленности и ИТ-секторе. Этот шок спроса наложился на неблагоприятные долгосрочные демографические тренды – вхождение российской системы в затяжную полосу демографического сжатия (эхо кризиса 1990-х годов) и отток части квалифицированных специалистов. В результате экономика РФ столкнулась с острейшим дефицитом кадров: уровень безработицы опустился до невиданных ранее 2,5%.

В этих условиях механизмы формирования заработной платы полностью утратили рыночную связь с динамикой производительности труда. Предприятия ОПК, обеспеченные прямым и нелимитированным бюджетным финансированием, перешли к стратегии агрессивного ценового «перекупа» сотрудников, поднимая номинальные оклады квалифицированным рабочим и инженерам в 2-3 раза. По закону сообщающихся сосудов этот процесс мгновенно перекинулся на гражданские сектора машиностроения, металлообработки и строительного комплекса – чтобы не потерять остатки трудовых коллективов, директора гражданских заводов были вынуждены симметрично индексировать заработные платы. Те же самые процессы разворачивались и в российском ИТ-секторе. Росстат зафиксировал рекордные темпы роста реальных заработных плат: 9,1% в 2024 году и 6% в 2025 году (см. табл. 1).

Однако этот стремительный рост доходов населения натолкнулся на жесткие физические ограничения предложения. Из-за санкционной блокировки импорта современных станков, промышленной робототехники и микрокомпонентов предприятия физически не могли повысить производительность труда адекватными темпами – прирост выработки балансировал в узком коридоре 2-3%. Возникший беспрецедентный проинфляционный разрыв между спросом (подпитанным деньгами) и предложением (ограниченным технологиями) стал ключевым фактором макроэкономической дестабилизации. Высокие издержки на рабочую силу вынудили производителей переносить затраты в конечные цены товаров и запускать разрушительную инфляцию издержек. По сути, в эти годы в России можно было в реальном времени наблюдать раскручивание спирали «зарплаты-цены».

Это вызвало естественную реакцию со стороны мегарегулятора, который купировал эту проблему сверхжесткой денежно-кредитной политикой. Запретительно высокие кредиты в российской экономике (наряду с секторальными санкциями), фактически заблокировали возможности реального сектора закупать новое оборудование для преодоления дефицита кадров, заперев страну в безвыходной stagflationной ловушке.

После анализа долгосрочной динамики производительности труда и заработной платы в России, верифицируем наличие статистически значимой связи между этими показателями.

Гипотеза исследования – между индексом производительности труда и индексом реальной заработной платы в российской экономике должна существовать прямая, статистически значимая связь.

Исследуемые показатели:

– Индекс производительности труда, 2000-26 гг. Данные взяты из открытых источников (Росстат);

– Индекс реальной заработной платы, 2000-26 гг. Данные взяты из открытых источников (Росстат) (см. таблице 1, рисунок 1).

Интервал исследования: долгосрочный, 27 лет.

Для верификации гипотезы использовался коэффициент корреляции Пирсона (p-value 5%).

**Таблица 1** – Динамика индекса производительности труда и индекса реальной заработной платы в экономике РФ, 2000-2026 гг.

Год	Индекс производительности труда (ИПТ)	Индекс реальной заработной платы
2000	105,8	120,9
2001	103,1	119,9
2002	105	116,2
2003	107	110,9
2004	106,7	110,6
2005	105,5	112,6
2006	107,5	113,3
2007	107,5	117,2
2008	104,8	111,5
2009	95,9	96,5
2010	103,2	105,2
2011	103,8	102,8
2012	102,8	107,8
2013	102,1	104,8
2014	100,7	101,2
2015	98,6	91
2016	100	100,8
2017	102	102,9
2018	103,1	108,5
2019	102,4	104,8
2020	99,5	103,8
2021	103,9	104,5
2022	97,1	100,3
2023	102,4	108,2
2024	103,4	109,1
2025	102,5	106
2026	102*	103,3*

\* Прогнозные значения

Динамика анализируемых показателей представлена на рисунке 1.

На основе анализа рисунка 1 можно сделать несколько ключевых выводов:

1. Пятикратный рост уровня жизни: за рассматриваемый период с 2000 по 2026 год покупательная способность средней заработной платы выросла более чем в 5 раз (с 11,4 тыс. до прогнозируемых 97,5 тыс. рублей). Это свидетельствует о колоссальном долгосрочном росте благосостояния населения по сравнению с началом нулевых годов.



**Рисунок 1** – Динамика индекса производительности труда и индекса реальной заработной платы в экономике РФ, 2000-2026 гг.

Источник: построено авторами

2. Четкие видимые провалы в кризисные годы: график наглядно иллюстрирует чувствительность доходов населения к внешним шокам. На нем видны два серьезных перелома тренда: кризис 2009 года: падение из-за мирового финансового кризиса; кризис 2015 года: самый глубокий провал за всю историю наблюдений, вызванный обвалом цен на нефть и введением первых масштабных западных санкций (потребовалось около 4 лет, чтобы вернуть покупательную способность зарплат к докризисному уровню 2014 года).

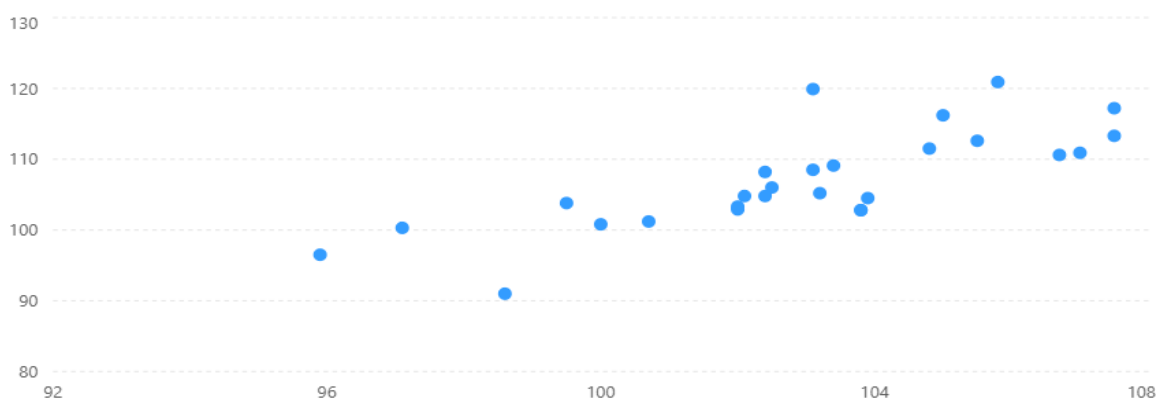
По данным представленным в таблице 1, коэффициент корреляции Пирсона между индексом производительности труда (ИПТ) и индексом реальной заработной платы составляет:  $r=0.773$  ( $p=0.0000023$ ).

Проверка значимости (уровень значимости 5%) гипотезы:

- $H_0$ : линейная связь между ИПТ и индексом реальной заработной платы отсутствует ( $r=0$ )
- $H_1$ : линейная связь существует ( $r \neq 0$ )

Поскольку:  $p=0.0000023 < p=0.05$  нулевая гипотеза отвергается.

Следовательно, между индексом производительности труда и индексом реальной заработной платы наблюдается сильная положительная статистически значимая корреляция.



**Рисунок 2** – Диаграмма рассеивания между производительностью труда и индексом реальной заработной платы в экономике РФ

Источник: построено авторами

Таким образом, в рассматриваемом периоде рост производительности труда в целом сопровождался ростом реальной заработной платы, хотя темпы их изменения не всегда совпадали (см. рис.2). Это позволяет сделать вывод о статистически значимой взаимосвязи между рассматриваемыми показателями: увеличение производительности труда в долгосрочном периоде сопровождалось ростом реальной заработной платы.

### **Заключение**

Проведённое исследование позволило выявить особенности взаимосвязи между производительностью труда и реальной заработной платой в российской экономике на протяжении длительного периода с 2000 по 2026 гг. Анализ динамики рассматриваемых показателей показал, что в долгосрочной перспективе их изменение носит преимущественно несогласованный характер, хотя между ними существует прямая статистически значимая связь.

Исследование выявило существенную трансформацию механизмов формирования заработной платы в последние годы. Если на ранних этапах развития российской экономики рост оплаты труда в значительной степени обеспечивался повышением производительности и вовлечением незадействованных производственных ресурсов, то в современных условиях всё большую роль начинают играть структурные ограничения рынка труда. Усиление дефицита кадров, неблагоприятные демографические тенденции, изменение внешнеэкономической конъюнктуры и возросшая конкуренция работодателей за трудовые ресурсы привели к ускоренному росту заработных плат, который нередко опережает темпы повышения производительности труда.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о сохранении статистически значимой положительной взаимосвязи между исследуемыми показателями, однако её характер становится менее устойчивым и более зависимым от институциональных факторов. Это свидетельствует о постепенной трансформации российской модели рынка труда, в которой динамика заработной платы всё в меньшей степени определяется исключительно эффективностью производства и всё в большей степени – состоянием рынка труда и ограничениями предложения рабочей силы. В этих условиях обеспечение устойчивого роста доходов населения требует не только повышения оплаты труда, но и ускорения технологической модернизации, автоматизации производства и роста производительности труда как ключевого источника долгосрочного экономического развития.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Schwellnus C, Kappeler A, Pionnier P. Decoupling of wages from productivity. 2017. doi:10.1787/d4764493-en
2. Bellocchi A, Saraceno F, Travaglini G. Closing the productivity–wage gap in the European Union: The role of the labor share. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2025. doi:10.1016/j.strueco.2025.10.005
3. Criscuolo C, Hijzen A, Koelle M, et al. The firm-level link between productivity dispersion and wage inequality. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. 2021. doi:10.1787/4c6131e3-en
4. Stansbury A, Summers LH. Productivity and Pay: Is the link broken?. *National Bureau of Economic Research*. 2017. doi:10.2139/ssrn.3192609
5. Productivity-wage nexus at the firm-level in Portugal. *OECD Productivity Working Papers*. 2021. doi:10.1787/749ac20c-en
6. Daniele V. Territorial disparities in labour productivity, wages and prices in Italy: What does the data show?. *European Urban and Regional Studies*. 2021;28:431 - 449. doi:10.1177/09697764211020057
7. Mawejje J, Okumu I. Wages and Labour Productivity in African Manufacturing. *African Development Review*. 2018. doi:10.1111/1467-8268.12346
8. Gregory-Smith I. WAGES AND LABOR PRODUCTIVITY: EVIDENCE FROM INJURIES IN THE NATIONAL FOOTBALL LEAGUE. *Economic Inquiry*. 2020. doi:10.1111/ecin.12960
9. Hellerstein J, Neumark D, Troske KR. Wages, Productivity, and Worker Characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions and Wage Equations. *Journal of Labor Economics*. 1999;17:409 - 446. doi:10.1086/209926
10. Sin I, Stillman S, Fabling R. What Drives the Gender Wage Gap? Examining the Roles of Sorting, Productivity Differences, Bargaining, and Discrimination. *Review of Economics and Statistics*. 2020;104:636-651. doi:10.1162/rest\_a\_01000
11. Boeri T, Ichino A, Moretti E, Posch J. Wage Equalization and Regional Misallocation: Evidence from Italian and German Provinces. *Journal of the European Economic Association*. 2019. doi:10.3386/w25612
12. Almasifard M. Gender wage gap in selected developing upper-middle income countries. *International Journal of Development Issues*. 2018;17:142-156. doi:10.1108/ijdi-07-2017-0126
13. Tufaner MB. Income thresholds and the productivity–wage nexus: evidence from dynamic panel data. *Economic Change and Restructuring*. 2026;59. doi:10.1007/s10644-026-09982-8
14. Sharpe A, Ugucioni J. Decomposing the Productivity Wage Nexus in Selected OECD Countries, 1986-2013. *International Productivity Monitor*. 2017;32:25-43.
15. Erumban A, Vries K. Wage-productivity growth gap: An analysis of industry data. 2016.
16. Schröder J. Decoupling of labour productivity growth from median wage growth in Central and Eastern Europe. *wiiw Research Reports*. 2020.
17. Elgin C, Kuzubaş T. Wage-Productivity Gap in OECD Economies. *Economics*. 2013;7. doi:10.5018/economics-ejournal.ja.2013-21
18. Acharya S, Wee SL. On-the-job search and the productivity-wage gap. *European Economic Review*. 2025. doi:10.1016/j.euroecorev.2025.105127
19. Bormans Y, Theodorakopoulos A. Productivity dispersion, wage dispersion and superstar firms. *Economica*. 2023. doi:10.1111/ecca.12490
20. Fontanari C. The role of wages in triggering innovation and productivity: A dynamic exploration for European economies. *Economic Modelling*. 2023. doi:10.1016/j.econmod.2023.106571
21. Cruz MD. Labor Productivity, Real Wages, and Employment in OECD Economies. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2023. doi:10.1016/j.strueco.2023.05.007
22. Gómez-Sánchez A, Ramírez-Gutiérrez Z, Rivera-Lozada I. Productivity, real wages, and gender. A study in Colombian manufacturing. *F1000Research*. 2025. doi:10.12688/f1000research.161343.1
23. Maliranta M. Technology , labor characteristics and wage-productivity gaps. 2003.
24. Istenič T, Redek T, Farčnik D. Gender and Age Wage–Productivity Gaps in Intangible and Non-

Intangible Work Occupations. *Economic and Business Review*. 2024. doi:10.15458/2335-4216.1332

25. Herman E. Labour Productivity and Wages in the Romanian Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*. 2020;46:313-321. doi:10.1016/j.promfg.2020.03.046

26. Mohammed R. An economic analysis of the impact of labor productivity on the dynamics of total wages in Iraq for the period 1994–2021. *Middle East Development Journal*. 2025;17:129 - 137. doi:10.1080/17938120.2025.2482633

27. Van Biesebroeck J. Wages Equal Productivity. Fact or Fiction? Evidence from Sub Saharan Africa. *World Development*. 2011;39:1333-1346. doi:10.1016/j.worlddev.2010.12.002

28. Abegaz M, Nene G. Gender wage and productivity gaps in the Ethiopian manufacturing sector. *Journal of Applied Economics*. 2023;26. doi:10.1080/15140326.2022.2160139

29. Dosi G, Virgillito M, Yu X. The wage-productivity nexus in the world factory economy. 2020. doi:10.1016/j.worlddev.2020.104875

# Transformation of the Relationship Between Labor Productivity and Wages Under Labor Shortage Conditions in Russia

**Shkiotov Sergey Vladimirovich**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russia

E-mail: shkiotov@yandex.ru

**Zagidullin Damir Maratovich**

Student

Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russia

E-mail: zagidullindm.24@edu.ystu.ru

---

## KEYWORDS

labor productivity; wages;  
labor market; real wages;  
production efficiency;  
productivity and wages;  
Russian economy

## ABSTRACT

This article examines the relationship between labor productivity and real wages in the Russian economy over the long term. The relevance of the study is determined by the growing imbalance between wage dynamics and production efficiency amid structural economic transformation, labor shortages, and historically low unemployment rates. Based on a review of Russian and international literature, the paper identifies the main theoretical approaches explaining the divergence between labor productivity and wages, as well as the factors determining the extent to which productivity gains are transmitted to employees. The study analyzes the dynamics of the labor productivity index and the real wage index in the Russian Federation over the period 2000-2026. The main stages in the transformation of the Russian labor market are identified, characterized by changes in income formation mechanisms and the role of labor productivity in supporting wage growth. Particular attention is paid to the current stage of economic development, marked by increasing labor shortages, intensified competition among employers for workforce resources, and the growing influence of institutional factors on wage dynamics. To test the hypothesis of a statistically significant relationship between the variables under consideration, correlation analysis was employed. The results confirm the existence of a positive relationship between labor productivity and real wages. At the same time, the findings indicate that in recent years wage growth has been increasingly driven by labor market constraints rather than productivity improvements. This trend heightens inflationary pressures and underscores the importance of increasing labor productivity as a key prerequisite for sustainable economic development.

---

# Влияние единого государственного экзамена на состояние образовательного потенциала молодежи как фактора экономического развития

**Попова Ирина Викторовна** 

доктор социологических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия  
E-mail: pivik@list.ru

**Абрамова Марина Борисовна** 

кандидат химических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия  
E-mail: abramovamb@ystu.ru

**Шишкина Надежда Александровна** 

кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия  
E-mail: shishkinana@ystu.ru

**Белов Алексей Владимирович** 

кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», Ярославль, Россия  
E-mail: belovav@ystu.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

образовательный потенциал, экономическое развитие, ЕГЭ, нарративное интервью, рассказ-экспромпт, экспертная оценка, традиционный анализ

## АННОТАЦИЯ.

Актуальность исследования обусловлена тем, что времени, прошедшего с момента введения такой формы аттестации как единый государственный экзамен, оказалось достаточно, чтобы проявились его негативные последствия. При оценке любого социального эксперимента необходимо понимание его социальной цены и последствий для развития государства. Цель статьи заключается в описании социальной цены ЕГЭ для общества в целом и развития образовательного потенциала молодежи, в частности, как фактора экономического развития. Использован метод качественной социологии: нарративное интервью. На основе анализа транскриптов информантов определены проблемные аспекты в проведении аттестации выпускников средней школы с помощью такой формы контроля как единый государственный экзамен (ЕГЭ). Выявлены общие тенденции состояния и развития образовательного потенциала молодежи. Обоснована необходимость отмены такой формы контроля, недостатки которого несопоставимы с его преимуществами. Авторами сделан вывод, что введение в практику общеобразовательной школы такой формы аттестации как единый государственный экзамен, привело к разрушению самой системы среднего образования. Вследствие чего недопустимо сократился объем знаний по основным предметам, выявляется отсутствие у учащихся знаний, по предметам, по которым они не сдают экзамен. Развивается тенденция потери адекватной коммуникации, выпускники школ не умеют грамотно писать и формулировать свои мысли. Такой «багаж» знаний характерен для выпускников школ, которые выбирают впоследствии для дальнейшего обучения различные специальности. Поступление в ВУЗы по результатам ЕГЭ, перечеркнуло такой важный процесс как профориентация. Основная масса выпускников ориентируется на количество баллов, которые позволят поступить на любую специальность. Развивающийся институт репетиторства привел к проявлениям коррупции, сформировал экономическую нагрузку на семьи, где есть школьники, усилил фактор социального неравенства для желающих получать высшее образование. Все это привело к разрушению образовательного потенциала молодежи как фактора экономического развития.

JEL codes: A12, A13, A14

Для цитирования: Попова, И.В. Влияние единого государственного экзамена на состояние образовательного потенциала молодежи как фактора экономического развития / И.В. Попова, М.Б. Абрамова, Н.А. Шишкина, А.В. Белов. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 4. – С.186-200. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

## Введение

Вопросы реформирования системы образования касаются общества в целом, так как все, что связано с системой образования, напрямую связано с перспективой развития общества в будущем. В настоящее время принципиально меняется роль образования в социальном устройстве общества. Связь между образовательным потенциалом и экономикой является сильной, двунаправленной и каузальной. Однако ключевой фактор современного этапа — переход от «количества лет обучения» к «качеству знаний». Экономический рост в XXI веке будет определяться не тем, сколько лет люди провели за партой, а тем, чему они там научились и как могут применить эти навыки в экономике. Рост образовательного потенциала повышает производительность труда, стимулирует инновации и ускоряет экономический рост. Проблему социальной стабильности нашего общества невозможно рассматривать вне контекста происходящих в нем процессов накопления и использования образовательного потенциала. Однако, существующая научная база анализа этих процессов чрезвычайно ограничена и основана в основном на простейших количественных подходах. В настоящее время крайне необходимы объективные, основанные на качественных исследованиях методы изучения состояния и динамики развития образовательного потенциала новых поколений. Сложности обусловлены рядом причин, но основной причиной является создание показателей для измерения такого сложного качественного процесса как обучение. В последние годы все, что связано с развитием системы образования, большей частью сводится к различным аспектам проведения единого государственного экзамена. Происходит это в связи с тем, что наступило время, когда в обществе стали проявляться последствия этого социального эксперимента. Причем эти последствия оказались травматическими по различным основаниям.

Другая сложность, на сегодняшний момент, заключается в том, что в обществе такой жизненно важный вопрос, как проведение государственной аттестации выпускников средней школы, не прошел ни общественной экспертизы, ни обсуждения в педагогическом сообществе (в том числе и высших учебных заведений), а также не сопровождается системными исследованиями.

Последствия наступили по меркам социального эксперимента очень быстро, общество столкнулось с проблемой деградации самой системы. Те немногие исследования, которые проводятся инициативно некоторыми учеными, подтверждают эту тенденцию. Другой результат - нарастающая поляризация в обществе по вопросу результативности ЕГЭ и усугубление социальной травмы у участников образовательного процесса.

С точки зрения методологии исследования сложность заключается в исследовании быстро развивающегося процесса и подбора адекватных методов и показателей, с помощью которых можно измерить такое явление как образовательный потенциал.

Все вышесказанное делает проблему оценки образовательного потенциала молодежи актуальной.

## Обзор литературы

Проблематика методики проведения оценочных испытаний по результатам обучения в общеобразовательной школе посвящено много работ российских и зарубежных исследователей. Причем данная проблематика привлекает внимание не только педагогов, но и психологов, социологов, экономистов.

Исследования подчеркивают социальную роль, в современном обществе. Именно «образование как социальный институт обеспечивает системный процесс накопления, хранения и распространения

знаний, получаемых на базе развития науки и социального опыта нации» [6, С. 196].

В России государством гарантируются общедоступность и бесплатность основного общего и среднего профессионального образования. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

Право на образование как одно из важнейших социальных прав человека создает необходимую предпосылку его развития как личности, тесно связано с другими политическими, социально-экономическими правами человека [5, С. 45]. Не реализовав право на образование, человек не может в полной мере воспользоваться правом на труд, медицинскую помощь, участие в управлении делами государства, в культурной жизни и др.

Проводимые реформы в области образования и изменения организации деятельности образовательных организаций существенно влияют на реализацию права на образование. Введение ЕГЭ, внедрение двухступенчатой системы образования «бакалавриат – магистратура», создание балльно-рейтинговой системы как универсального критерия оценки знаний студентов и многие другие дополнительные новации привели к негативным последствиям, которые выражаются в падении социального статуса учителя и преподавателя, бюрократизации системы образования, ликвидации централизованной системы образовательных критериев и эталонов, профильного школьного образования и замене его специализацией по классам в рамках обычных школ, отмене системы докторантского образования, насаждении в образовательный процесс формалистского подхода, убивающего творческий компонент, талант, способность проникать в суть и сущность явлений [12, С. 28].

Первые стандартизированные экзамены появились более ста лет назад в США, и на сегодняшний день по всему миру существует большое количество известных экзаменов – SAT и ACT в США, Matura в европейских странах, PET в Израиле, NCEE в Китае. [17, Р. 14]

Можно выделить следующие направления исследований: исследования, посвященные непосредственно влиянию дополнительной подготовки на результаты экзамена; исследования, в которых проводится моделирование процесса выбора и поступления в ВУЗ; работы, в которых анализируется связь между успеваемостью ученика и его будущими результатами при получении высшего образования.

В США было проведено множество исследований, посвященных анализу эффективности дополнительной подготовки на результаты SAT (выпускного экзамена) [15, Р.571; 22, Р.24; 23, Р. 93; 17, Р. 12]. В данных работах статистически значимо доказывается положительное влияние дополнительной подготовки на итоговый балл SAT, однако эффект чаще всего оказывается ниже ожидаемого и обещаемого администраторами курсов и репетиторов.

Анализ факторов, влияющих на достижения учащихся при сдаче выпускного экзамена, позволяет выделить влияние дохода семей [19, Р. 1], количества книг в домашней библиотеке [26, Р. 117], образования родителей [16, Р. 294]. Особое внимание уделяется так называемому «учительскому фактору». Во многих исследованиях показана зависимость результативности школьников от когнитивных способностей учителей (cognitive skills) [18, Р. 230; 20, Р. 1051; 19 Р. 20; 24, Р. 43], в то время как образование, пол, опыт работы не имеют отчётливого влияния на образовательные достижения учащихся [20, Р. 1052]. Кроме учительского фактора, среди школьных факторов обращает на себя внимание положительное влияние времени, проводимого учениками в классе (т.е. затрачиваемого на подготовку к экзамену) [21, Р. 284].

Так как ЕГЭ в России появилось относительно недавно, российские исследователи на данный момент обладают достаточно ограниченной эмпирической базой. Также особую трудность составляет доступ к единому реестру всех учащихся, сдающих ЕГЭ. Тем не менее, российский опыт в исследовании данной темы нельзя назвать незначительным.

Рассматривая результаты введения ЕГЭ, исследователи отмечают существенные сдвиги в

структуре состава поступающих в университеты. Заметно увеличилось количество абитуриентов из малообеспеченных семей, которые смогли поступить на специальности, финансируемые из государственного бюджета. Также заметно увеличилась мобильность абитуриентов [11, С. 288].

В работе Болотова В.А. отмечалось, что именно абитуриенты из отдаленных регионов получили возможность после получения высшего образования повысить свой социальный статус и финансовое положение [2, С. 39].

Процесс подготовки к поступлению также претерпел изменения. После введения ЕГЭ школьники получили возможность готовиться самостоятельно, что сильно повлияло на стратегии подготовки абитуриентов из малообеспеченных семей [1, С. 64].

Исследования демонстрируют значимость финансовых возможностей семьи абитуриента на его возможность поступить в ВУЗ: абитуриенты из семей с высоким уровнем дохода в среднем получают больше баллов за ЕГЭ. Также это позволяет им претендовать на обучение в более престижных университетах [9, С.126; 10, С. 74]. Выводы исследования говорят о том, что введение ЕГЭ отнюдь не уравнило возможности поступления в ВУЗ для абитуриентов из различных типов семей.

Ряд статей посвящен рассматривает введение модели ЕГЭ на фоне проблем, существующих в системе образования России. Так, в работе Л.Борусяк [3, С.71] исследуются противоречия между ЕГЭ и школьной программой, а также анализируются изменения, которые принес ЕГЭ в систему образования. Автор полагает, что введение независимого контроля знаний невозможно без радикальных изменений всей системы подготовки учеников.

Анализ результатов проведенных исследований позволяет сказать, что особенностью научного дискурса выступает отсутствие единства мнений практически по всем аспектам проблемы.

### **Материалы и методы**

Термин «образовательный потенциал» в научной литературе употребляется достаточно часто. Однако, есть сложности с его четким и однозначным определением. Это связано с многогранностью самого понятия. Выходом из данной ситуации является обязательная его операционализация в каждом конкретном случае. Тем более, что эта процедура напрямую связана с созданием показателей измеряемых характеристик образовательного потенциала. Анализ научной литературы позволяет выделить в обобщенном виде два направления исследования образовательного потенциала. В рамках первого направления образовательный потенциал понимается как совокупность показателей, характерных для отдельного региона или социально-профессиональной группы, относящихся непосредственно к организации системы образования и тем самым позволяющее оценивать перспективы использования образовательных ресурсов. Это направление, в большей степени, связано с количественными методами исследования. Второе направление предполагает рассмотрение образовательного потенциала как одного из аспектов инновационного, научного или интеллектуального потенциала. Это направление предполагает использование качественных исследований. При этом важно, что оба этих направления не учитывают такой существенной функциональной особенности образовательного потенциала - того, что он выступает показателем эффективности образования.

Именно с такой позиции: оценки образовательного потенциала с точки зрения его социальной эффективности то есть того, каким образом образование способно обеспечить общественное развитие было проведено наше исследование.

Потенциал [лат. *potentia* сила, мощь] – совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области [Потенциал [лат. *potentia* сила, мощь] – совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области [14, С. 567]. Потенциал может выступать гарантией успешности образовательного процесса, и тогда он «будет гарантировать формирование основополагающих характеристик личности, рассматриваемых в качестве показателей, отличающих человека, образованного именно творческой составляющей деятельности, и проявляющихся в неизменном качественном результате при решении задач любой сложности» [8, С. 69].

Обозначенные методологические подходы предполагают выбор методов исследования, которые позволяют получать релевантные данные. В нашем случае речь идет о методах качественной социологии. В исследовании использовался метод нарративного интервью. Теоретической предпосылкой нарративного интервью является обладание каждым человеком в повседневной жизни интуитивной компетентностью относительно правил построения рассказа чего бы он не касался: какого-то конкретного случая или целой жизни. Такого рода компетентность служит рассказчику гарантом, что его повествования будут приемлемы в соответствующем социальном контексте и понятны потенциальному слушателю. [25, С. 29]

Другая важная предпосылка заключается в том, что рассказчик воспроизводит историю о событиях своей жизни так, как эти события были им пережиты. Использование той или иной методики проведения нарративного интервью зависит от научной задачи исследования. Здесь речь идет о выборе между рассказом-экспромтом и предварительно спланированным и подготовленным повествованием.

Использование рассказа-экспромта дает возможность исследователю получить информацию наиболее адекватную жизненному опыту информанта. Это связано с тем, что он останавливается только на тех обстоятельствах и событиях своей жизни, которые он считает наиболее значимыми и имеющими решающее значение для описываемых условий. Необходимость строгого отбора информации проявляется в тенденции со стороны повествующего сообщать слушателю то, что отвечает критерию существенности. Выбранный нарративный посыл «Как я пережил ЕГЭ», потребовал именно рассказа-экспромта.

Объектом исследования были студенты второго курса Ярославского технического университета, для которых события сдачи ЕГЭ были еще свежи в памяти.

### **Результаты исследования**

Целью проведенного исследования было установить социальную цену, в том числе, влияние на образовательный потенциал молодежи, введенного в практику общеобразовательной школы такой формы контроля как единый государственный экзамен. Прошедшего с момента начала данного эксперимента в средней школе, а затем внедрения его в общую практику государственной аттестации, времени достаточно, чтобы говорить о последствиях и недостатках.

По данным Комплексного наблюдения условий жизни населения, репрезентативного выборочного обследования, проведенного Росстатом в 2022 г. во всех регионах России 52,4% учащихся 10-11-х (выпускных) классах общеобразовательных организаций готовятся к ЕГЭ самостоятельно, 39,8% - с репетитором, 3,3% используют возможности подготовительных отделений вузов и лишь 8,3% специально не готовятся. Причем выявляется определенная дифференциация способов подготовки в зависимости от типов населенных пунктов. В крупных городах (с численностью населения свыше 100 тыс. человек) доля занимающихся с репетиторами увеличивается до 52,3%, в городах с численностью населения свыше 1 млн. 7,2% школьников посещают занятия на подготовительных отделениях вузов. С другой стороны, 65,9% сельских школьников готовятся к ЕГЭ самостоятельно.

Начать анализ результатов хотелось бы с констатирующей оценки единого государственного экзамена президентом РАН А. Сергеевым на Московском экономическом форуме в апреле 2018 года: единый госэкзамен нужно отменить. Объясняя свою позицию он сказал следующее: «Если мы выходим на траекторию роста, то первое условие для подъема экономики - это поддержание природной креативности нашей молодежи. Она проявляется уже в школе, и, используя единый государственный экзамен для проверки знаний, мы делаем противоположное» [13, С. 169].

Задачей нашего исследования было оценить, как такая форма контроля знаний как ЕГЭ влияет на состояние образовательного потенциала молодежи. Практически, нужно понимать, что вся дискуссия вокруг этого экзамена должна строиться по линии: форма государственной аттестации - будущее развитие общества. То есть речь идет о том, что необходимо правильно расставить приоритеты в решении этой жизненно важной для общества задачи. С этой точки зрения нами

интерпретируются результаты исследования.

Прежде всего, приведем результаты опроса населения г. Ярославля, проведенного по репрезентативной по полу и возрасту выборке (n=600 чел.) по вопросу (табл. 1).

**Таблица 1** – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы относитесь к сдаче детьми по окончании школы ЕГЭ (ГИА)?», (% к числу опрошенных)

Вариант ответа	Доля ответивших, %
Считаю это правильным решением, это лучше, чем обычные экзамены	9,5
Считаю это правильным, это повышает уровень их знаний	8,1
Считаю это решение неправильным т.к. это привело к снижению уровня знаний	41,2
Считаю это неправильным т.к. это привело к появлению репетиторства	18,4
Не могу сказать ничего определенного	22,8

*Источник: составлено авторами с использованием результатов исследования*

К числу не ответивших на вопрос относятся те, кто не сталкивался с данной проблемой на собственном опыте.

Как видно, наиболее популярный вариант ответа – это оценка ЕГЭ как технологии оценки знаний, приводящей к снижению уровня знаний учащихся.

В исследовании родителям задавался открытый вопрос: «Как Вы сформулировали бы самую главную претензию сегодняшней школе?»

Обобщая полученные ответы, следует обратить внимание на явно выявленную тенденцию: родители отмечают низкий уровень профессиональной квалификации у нынешних учителей, безответственность и предвзятое отношение к детям. Наиболее часто встречающиеся ответы:

«Экзамены. Они запугивают детей. Весь экзамен огромная лотерея, без возможности переписывания. Это отрицательно сказывается на детской психике, что даже влечет за собой случаи суицида».

«Очень низкий уровень подачи учебного материала в учебниках и мало желания донести этот материал понятным языком у преподавателей (отсюда репетиторство). Отсутствие интереса многих учителей в преподавании. Детей совершенно не развивают дополнительно, дают сухую образовательную программу».

Это общественное мнение, практически, нигде не представлено. Вопрос, от решения которого зависит будущее развитие общества не прошел никакого общественного обсуждения.

Начать анализ самой процедуры единого государственного экзамена хотелось бы с оценки содержания и качества экзаменационных материалов.

Составление тестов, оценка эссе - эти процедуры в основе своей содержат использование методов социологического исследования, таких как опрос и анализ документов. Поэтому, с точки зрения социологии, следует обратить внимание на моменты, содержащие профессиональные ошибки, допускаемые составителями экзаменационного материала.

Для выявления знаний учащегося с помощью формализованных тестов должен быть создан инструмент, адекватно отражающий их качество. Есть принципиальное условие, которое делает эту процедуру несостоятельной: нельзя выявить уровень знания предмета с помощью закрытых альтернативных вопросов. Для проведения текущей аттестации этот подход может использоваться, но для проведения экзамена, по результатам которого дети поступают в ВУЗы - это не адекватный способ оценивания знаний. Если добавить сюда незнание теми, кто составляет тесты жесткого правила составления закрытого альтернативного вопроса (а тест - это один из видов социологического

опроса): в закрытом альтернативном вопросе варианты ответа должны быть взаимоисключающими, - то получается, что школьники становятся заложниками непрофессионально организованной системы. Страдают от этого отличники, так как они отвечают не наугад, а осмысленно, и понимают (часто встречающаяся ситуация), что оба варианта ответа могут считаться правильными. Поэтому ответ на такой вопрос становится для них своего рода игрой в рулетку, что не допустимо на государственном экзамене.

Это отмечают информанты в своих текстах, при проведении качественной части нашего исследования:

«Некоторые учителя готовили нас к ЕГЭ, некоторые нет, но все равно каждый готовился самостоятельно. Тесты составлены не совсем корректно. Может быть несколько правильных ответов и об этом говорили учителя, а выбрать нужно было один».

Что касается оценивания выполнения альтернативных заданий, требующих написания мини-сочинения, здесь используется социологический метод анализа документов, а, именно, традиционный анализ текста. Недостатком данного метода является большое влияние субъективизма исследователя. В данном случае речь идет об экспертах, даже при наличии неких инструкций по оцениванию, данный фактор невозможно элиминировать. Традиционный анализ – это самостоятельный творческий процесс, который зависит от научной квалификации, аналитических способностей, интуиции исследователя, от его умения читать «между строк». В данном случае все эти навыки являются крайне важными для процедуры оценки, которая определяет судьбу выпускника. Для государственной аттестации - это фактор, определяющий справедливость или несправедливость выставленной оценки.

Вызывают сомнения и темы заданий, так, например темы сочинений были такими:

«Государство часто жертвует экономической эффективностью ради социальной защиты населения» (Н.А. Волгин).

«Народ, лишенный искусства свободы, будет настигнут двумя классическими опасностями: анархией и деспотией» (И.А. Ильин)

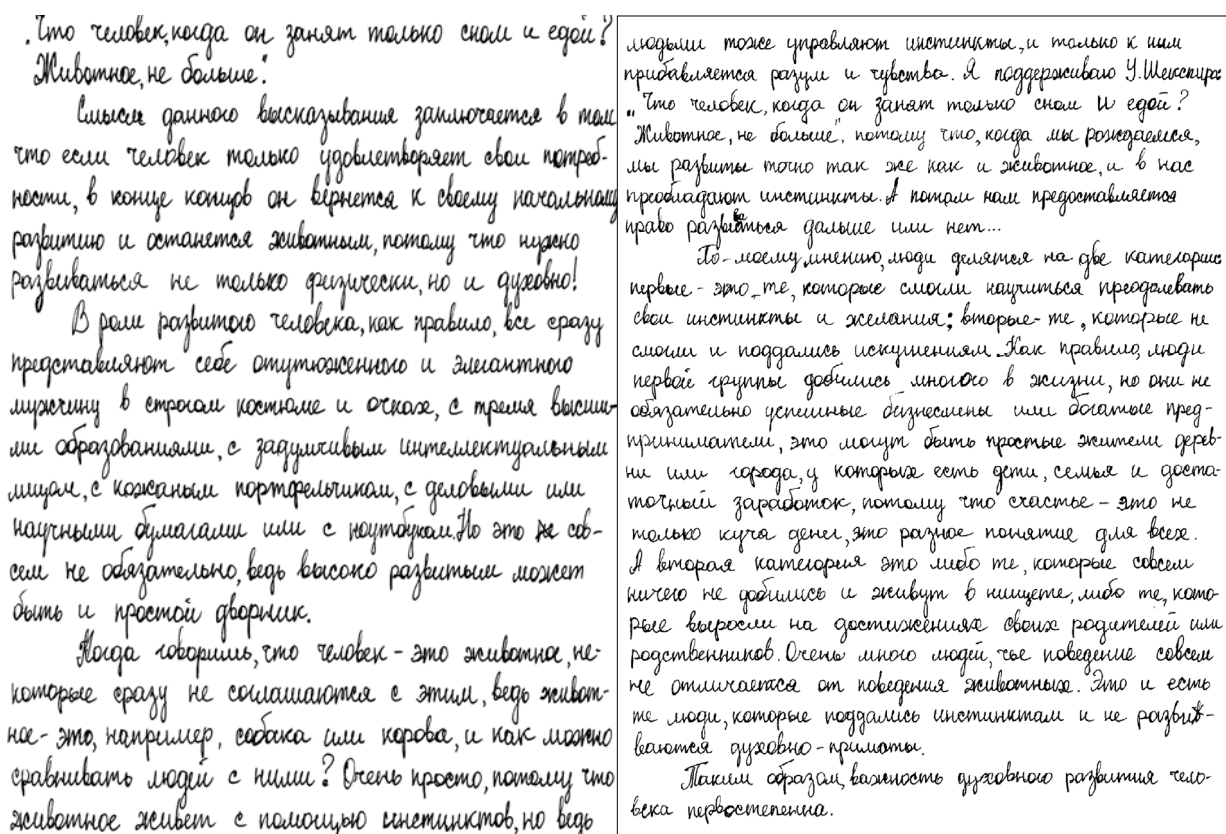
«Что человек, когда он занят только сном и едой? Животное, не больше.» (У. Шекспир) Одно из мини-сочинений на эту тему приводится в методических материалах по оцениванию выполнения заданий ЕГЭ с развернутым ответом. [7, С. 47, 4, С. 23]

За это сочинение эксперт поставил 0 баллов с комментарием: смысл высказывания не раскрыт. Во-первых, трудно с этим согласиться, а, во-вторых, традиционный анализ позволяет утверждать, что в данном тексте есть признаки нешаблонного мышления, уверенности в своих высказываниях, сформировавшегося мировоззрения, то есть то, что означает присутствие творческого мышления, что заслуживает своей оценки. Что в этом случае означает оценка «смысл высказывания не раскрыт»?! И есть еще один важный, с точки зрения образовательного процесса, момент - уважение к любой попытке творчества, к любому выражению собственной точки зрения. Перевод этого творческого процесса на язык количественной оценки воспитывает неуважение к творчеству и авторской точке зрения. Обесценивает творческий характер труда, чем наносит непоправимый урон образовательному потенциалу молодежи.

Информанты в своих работах дают свою оценку данному аспекту единого экзамена (стилистика и пунктуация информантов сохранена):

«ЕГЭ направлен на шаблонное мышление, что не дает развивать самостоятельное мышление, делает самостоятельную работу в школе не нужной»

«ЕГЭ производит обратный эффект, т.к. детей на него «натаскивают» и они выполняют задания по шаблону как роботы. Вследствие чего выпускникам школ не хватает знаний, необходимых для ВУЗов. Школьников учат заучивать, а не думать. Я считаю, что ЕГЭ нужно убрать и делать вступительные экзамены в ВУЗ»



**Рисунок 1** – Текст сочинения на тему: «Что человек, когда он занят только сном и едой? Животное, не больше». (У. Шекспир)

Источник: [7, с. 65]

«Система сдачи ЕГЭ не совершенна. Вместо нормальной учебы школьники вынуждены «натаскивать» себя заданиями, причем некоторых даже нет в программе обучения в школе. Введенное разделение экзамена по математике на 2 уровня не решает проблемы. Остается, например, совершенно шаблонное задание по русскому языку, которое пишется по заранее подготовленной схеме»

Серьезным аспектом оценки единого государственного экзамена является использование его результатов при зачислении в ВУЗы. Единственным положительным аргументом считается возможность поступления в любой ВУЗ независимо от места проживания абитуриента. Но, если попробовать провести анализ самой процедуры сдачи экзамена в школах при полном отстранении высших учебных заведений от процедуры набора абитуриентов, то негативные последствия перечеркивают преимущества. Сдача ЕГЭ на высокие баллы не гарантирует успешного обучения в вузе. До 30% первокурсников, показавших блестящие результаты на экзамене, отчисляются после первой сессии, так как они просто не обладают необходимыми для учебы навыками работы с информацией и самостоятельного мышления

Сдача экзамена по предметам, которые выбирает учащийся для поступления в ВУЗ, оказывает огромное влияние на его образовательный потенциал: этот потенциал сужается. Во-первых, концепция непрерывного образования предполагает, что в течение своей жизни человек может менять профессию, получать дополнительное образование. И он не может знать в 17 лет, какие знания ему в течение жизни могут понадобиться. Во-вторых, о каком кругозоре знаний по окончании средней школы идет речь? Пороговые знания по русскому языку и математике и два-три предмета, нужных для поступления в ВУЗ? И это результат обучения на протяжении одиннадцати лет в школе? Это не риторические вопросы. Мы уверенно можем говорить сегодня о резком снижении общего уровня образования молодых поколений. Имея дело с сегодняшними студентами, преподаватели ВУЗов сталкиваются на своих занятиях с тем, что молодые люди не знают значений многих слов,

не умеют сосчитать процент, не знают элементарных географических понятий. Сформировалась опасная установка: не забивать голову лишними знаниями.

Следующим негативным следствием единого государственного экзамена, оказывающим влияние на образовательный потенциал молодежи можно считать сформировавшийся институт репетиторства, который занял лидирующее положение при подготовке выпускников к экзамену. Причиной его формирования является то, что школа за эти годы сняла с себя ответственность за подготовку учащихся к сдаче экзамена. По мере роста спроса на этот вид услуг этот рынок стал жить по своим рыночным законам. На семьи, в которых есть дети-школьники, легла огромная финансовая нагрузка, что повлияло на шансы детей, у чьих родителей нет денег на репетиторов. В обществе нарастает ощущение социальной несправедливости по отношению к социальному институту образования, который по своему содержанию должен, напротив, выступать социальным лифтом. Наиболее типичной оценкой сложившейся системы можно считать рассуждения студентки 1 курса: «На протяжении всего года у меня были репетиторы, конечно, они меня очень поддерживали (несомненно здесь сыграли роль денежные средства т.к. они выполняют свою работу и должны делать это хорошо). Благодаря своим репетиторам каким-то образом я чувствовала себя уверенней. Но... сколько родительских денег ушло на репетиторов, потому что выбора больше нет, в то время как учителя открыто заявляют: «Мы не должны готовить вас к ЕГЭ наша работа заключается лишь в подаче вам материала. Мы вам не репетиторы». Весь 11 класс для меня был мукой. Все чем мы занимались на уроках, так это подготовкой непосредственно к самому ЕГЭ. Каждый раз приходя в класс я уже знала, что меня ждет. Это тупо прорешивание тестов. Если ты забыл книжку с тестами, то тебе можно было не приходить туда совсем. В школе нам говорили, что уровень знаний, который дает вам школа – это база, т.е. минимальное количество баллов, а именно так называемый порог. Таким образом приходилось тратить кучу денег на репетиторов. Тогда у меня возникает вопрос: «Зачем тогда вообще ходить в школу, если она дает порог?» Я сдавала 4 экзамена: русский, математику, историю и обществознание. По последним двум предметам я ходила к репетиторам. Академический час стоил 800 руб. И, таким образом, моя семья, а именно моя мама (неполная семья) тратила по 6,5 тыс. рублей по двум предметам».

Понимание несправедливости этого экзамена передает текст студента 1 курса: «Государство любит закручивать болты, с каждым разом все туже и туже, но оставлять уровень образования базовый, таким же как и раньше, что заставляет многих нанимать репетиторов, даже самых смысленных. Бессмысленные экзамены, уровень образования только стремительно летит вниз, а ученики тратят кучу сил не понятно на что. Наверное на то, чтобы узнать из новостей, что двоечник из Дагестана сдал русский язык на 100 баллов, занял бюджетное место на филфаке энного ВУЗа нашей страны».

Конкурсный отбор абитуриентов в высшие учебные заведения - это основа формирования образованной элиты общества. Это важная задача любого государства, думающего о своем будущем. Зачисление в ВУЗы по результатам ЕГЭ не позволяет решать эту задачу. Практика такого зачисления привела к тому, что профориентационная работа стала бессмысленной. Выпускники школ поступают туда, куда могут пройти по баллам за экзамены, не по выбору специальности. Что оборачивается изменением жизненных планов, вызывает состояние переживаний, чувство вины перед родителями, оплатившими репетиторов и чувство несправедливости в отношениях с государством: «Ни к чему хорошему сдача ЕГЭ не привела, конечно, я учусь на бюджетном месте в ЯрГУ, но признаюсь что это к сожалению не то, к чему я стремилась. ЕГЭ убивает таланты.»

«На самом ЕГЭ списывали ВСЕ! Абсолютно. Люди уходили из кабинета на 20 минут и никто ничего им не говорил. Честно, я совсем не умею списывать. Вообще никак. Поэтому обидно, что люди, которые никогда ничего не учили, просто все списали. В целом ЕГЭ – это ужасная и несправедливая вещь. ЕГЭ полностью подрывает нервы учеников, доводя даже до нервных срывов. Это не проверка знаний, это проверка на то, умеем ли мы списывать или нет. Еще раз сдавать ЕГЭ я бы не согласилась никогда!»

«Должны быть просто вступительные экзамены в ВУЗ и ничего более, каждое учебное заведение знает лучше, какие знания им нужнее от выпускника и тем самым экзамены будут соответствовать уровню данного университета.»

Есть еще важный аспект проведения единого государственного экзамена, как вступительного экзамена в ВУЗы. Речь идет о создании условий при проведении экзамена. Никто не поднимает эту проблему, тогда как ее можно рассматривать как проблему нарушения прав выпускников при проведении государственной аттестации. Лучше всего представление об этом дают цитаты из транскриптов:

«Было страшно идти на первый экзамен. Нас собирали в группы, а потом мы строем проходили в школу и ждали, пока назовут фамилию. После чего происходил обыск с металлоискателем. Честно сказать, Ирина Викторовна, я чувствовала себя как заключенный в тюрьме. Я просто была в шоке от всего происходящего. Нас предупредили, что в туалетах стоят заглушки, показали где стоят видеокамеры и т.д. Стояла очень напряженная атмосфера и сперва было даже трудно сосредоточиться. Вы просто вот представьте эту ситуацию.... Я думаю, что Вы меня поймете и согласитесь с тем, что это просто ужасно. Когда я пошла в туалет, там стояла женщина-наблюдатель и кричала на девочек, мол выходите побыстрее. В кабинках туалета валялась куча шпаргалок. Хоть нас и проверяли и обыскивали очень многие ребята пронесли с собой телефоны и шпаргалки. Сдавать ЕГЭ было сложно в психологическом плане. Ты ничего не знаешь о том, что тебя ждет. Чувствуешь себя подавленно. Слава Богу я это прошла и надеюсь это никогда больше со мной не повторится. (ведь на госэкзаменах все не так, правда?)».

«...Это накаляло обстановку еще больше. Руки под парту нельзя, заглядывать туда тоже нельзя, но зато можно сделать экзамен 3 часа 55 минут т.к. если экзамен будет длиться 4 часа, то нас нужно кормить. Когда кто-то выходил из класса, то организатор пересчитывал его литы вслух на камеру. И когда он приходил, процедура повторялась. Вот представьте, ты сидишь нервничаешь, а тут постоянный счет: один, два, три....В середине экзамена, когда все резко захотели выйти, я чуть с ума не сошла.»

«По-моему мнению, в организации экзамена было плохо то, что в аудиторию нас заводили за час, полтора до экзамена и не разрешали общаться, разговаривать. То есть целый час мы должны были сидеть в тишине. А обстановка и так напряженная, и еще больше ты погружался в эту угнетенность, в этот страх».

«Нам говорили: «Когда будет все позади, вам покажется, что ЕГЭ это ерунда!» - с уверенностью могу сказать, что пока такого ощущения нет, и вспоминать весь этот период времени не хочется, как страшный сон...Переживаний и мандража добавляла процедура проведения, когда 11-классников из нескольких школ сгоняли в одну, забирали личные вещи...В некоторых школах были неприемлемые условия: грязные туалеты, запах, скрипучие двери, но все это несравнимо с ужасным холодом в зданиях, об обогревателях и речи не было, а май и июнь были не самыми теплыми. Нам сказали: «Одевайтесь теплее!» Так вот на последний экзамен я надела два свитера, через полчаса сидения на месте, вся покрылась мурашками, а через час уже зубы стучали от холода. Обогревателей не было, зато были камеры и металлоискатели. Конечно, нас поддерживали слова учителей, о том что все сдали и мы сдадим, не спорю, так и было...но какой ценой! У моей мамы на нервной почве начались проблемы со здоровьем, а я сдавала экзамен с невыносимой болью в зубе и флюсом, возможно, это сказалось на результатах, но такие «мелочные проблемы» никем не предусмотрены, ведь медикаменты можно проносить только с особого разрешения, которое необходимо подготовить заранее, если же ты обратишься в медпункт, то скорее всего с экзамена тебя снимут, а передача и лишний раз нервы, досмотры проходить не очень приятно (мягко сказано)».

«Я сдала ЕГЭ плохо. Не могу сказать, что я глупая или у меня не хватает знаний. Большую роль сыграли бессонные ночи, эти рамки металлоискателей в которые нас загоняли. У меня не было возможности показать знания. Я учусь на платной основе. Мама, прости все это ЕГЭ. После каждого

экзамена я плакала и думала, что я не сдала. Не отвечала на СМС и звонки. Сидела дома одна. Хотелось исчезнуть. Все по-разному переживают ЕГЭ, но у меня это было именно так».

«ЕГЭ я сдавала по трем предметам: профильную математику, русский язык и информатику. Готовилась к ним почти два года, начиная с 10 класса. И первое, с чем я столкнулась, - одной школьной программы было недостаточно, чтобы претендовать на высокие баллы по математике и информатике. Пришлось искать репетитора. К экзамену по русскому языку я готовилась сама, но только за счет бесконечного решения типовых тестов и заучивания шаблонов для сочинения. Это легло серьезной финансовой нагрузкой на семью, и я постоянно чувствовала вину за эти траты, понимая, что есть возможность того, что я не сдам экзамены и деньги будут потрачены зря. В процессе подготовки мы перестали углубляться в интересные темы, потому что они не входили в КИМы. На уроках литературы мы разбирали не смыслы и художественные особенности, а структуру аргументов для сочинения ЕГЭ. По математике главной целью было - запомнить алгоритм. Объем знаний сузился до рамок экзамена.

Сама сдача была огромным стрессом. Пропуск через металлоискатель, камеры, строгие наблюдатели - все это создавало атмосферу недоверия и напряжения. Ты чувствуешь себя не выпускником, а потенциальным нарушителем. Что касается профориентации: я, как и большинство моих одноклассников буквально за месяц до подачи документов решали, куда поступать, основываясь исключительно на количестве баллов. «Куда прохожу по сумме, туда и пойду» — это главный принцип. О реальном интересе к профессии все задумываются уже постфактум.

ЕГЭ превратил последние школьные годы в марафон по решению тестов, свел мотивацию у многих к простой погоне за баллами».

Вся эта обстановка проведения ЕГЭ (обыски металлоискателем, походы в туалет с сопровождающим, видеокамеры) имеют следствием невозможность выявить истинный уровень знаний у выпускников. Эта процедура, которая не имеет ничего общего с соблюдением справедливости и равных возможностей, закладывает основы для конфликтного развития отношений между поколениями молодежи и государством.

### **Обсуждения и заключение**

Если обобщить сложившееся в обществе отношение к проведению единого государственного экзамена в той форме, как это выглядит в настоящее время, можно сказать, что все группы населения, имеющие непосредственное отношение к его оценке: сами выпускники, их родители, учителя школ, преподаватели высших учебных заведений - однозначно считают, что этот экзамен следует отменить. Основным аргументом можно считать то, что это привело к разрушению самой системы среднего образования: в связи с возможностью выбирать предметы, по которым выпускник будет сдавать экзамены недопустимо сузился объем знаний у заканчивающих школу детей. Методика преподавания дисциплин, нацеленная на тренировку выполнения тестов (вставляя пропущенные слова или буквы, ставить галочки) привела к тому, что выпускники школы не умеют не только грамотно писать (в текстах информантов на одну страницу текста насчитывается до 20-25 ошибок, по характеру которых понятно, что это результат того, что они не читают литературных текстов), но они и плохо читают, и плохо формулируют свои мысли. Вследствие чего развивается тенденция потери адекватной коммуникации. С таким «багажом» выпускники школ идут учиться на все специальности.

ЕГЭ не только не решил проблему неравенства, но и в некоторых аспектах усугубил ее. Для успешной сдачи экзамена школьной программы недостаточно. По разным оценкам, более 50% старшеклассников в крупных городах вынуждены прибегать к услугам репетиторов, что создает огромную финансовую нагрузку на семьи и ставит в неравное положение детей из менее обеспеченных слоев населения. Развивающийся институт репетиторства привел к проявлениям коррупции, сформировал экономическую нагрузку на семьи, где есть школьники, усилил фактор социального неравенства для желающих получать высшее образование.

Высокие баллы ЕГЭ открывают дорогу в столичные вузы, куда стекаются самые способные

абитуриенты со всей страны. Это приводит к оттоку квалифицированных кадров из регионов, которые, закончив престижный вуз, часто не возвращаются обратно.

Все вышесказанное позволяет сделать однозначный вывод: введение единого государственного экзамена в систему школьного образования привело к разрушению образовательного потенциала молодежи. В заключении хотелось бы привести цитату из текста, которая передает всю глубину и важность поднятой проблемы: «Лично у меня сейчас все позади, ЕГЭ пережито! Но скольким поколениям после нас еще придется испытывать на себе эту варварскую процедуру, а ведь экзамен все усложняют, условия делают более жесткими. Сейчас я задаюсь вопросами: Почему каждый, кто хочет поступить в вуз должен выдержать это испытание? Что такое ЕГЭ: показатель уровня знаний ученика или его проверка на моральную устойчивость? И неужели моим детям и мне вместе с ними придется перенести тоже самое вновь?!»

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андрущак Г.В., Натхов Т.В. (2012). Введение ЕГЭ, стратегии абитуриентов и доступность высшего образования // Вопросы образования. № 3. С. 64—87.
2. Болотов В. А. (2012). Условия эффективного использования результатов оценки образовательных достижений школьников // Педагогика. № 6. С. 39—45.
3. Борусьяк Л. (2009). ЕГЭ как зеркало проблем российского образования // Вестник общественного мнения. № 3. С. 71—83.
4. Дергачева Л.М. (2009). Демонстрационный вариант ЕГЭ: решение и методические рекомендации // Информатика и образование. № 3. С. 10—22.
5. Козырин А. Н. (2015). Образование и право на образование // Реформы и право. № 2. С. 45.
6. Лазебникова А.Ю., Котова О.А., Лискова Т.Е. (2018). Методические материалы для председателей и членов предметных комиссий субъектов Российской Федерации по проверке выполнения заданий с развернутым ответом экзаменационных работ ЕГЭ 2018 года. Обществознание. Методические рекомендации по оцениванию выполнения заданий ЕГЭ с развернутым ответом. М. 68 с.
7. Лучин В. О. (2002). Конституция Российской Федерации. Проблемы реализации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. С. 196.
8. Набиев В. Ш. (2011). Основопологающие характеристики личности в новом образовательном формате вуза // Высшее образование сегодня. № 1. С. 69—71.
9. Прахов И.А., Юдкевич М.М. (2012). Влияние дохода домохозяйств на результаты ЕГЭ и выбор ВУЗа // Вопросы образования. № 1. С. 126—147.
10. Прахов И. А. (2014). Влияние инвестиций в дополнительную подготовку на результаты ЕГЭ // Вопросы образования. № 3. С. 74—99.
11. Решетникова К.В., Эфендиев А.Г. (2004). Первые результаты ЕГЭ: анализ социальных последствий и тенденций // Вопросы образования. № 2. С. 288—311.
12. Сергеев А. Л. (2013). Реформа образования в России: проблемы и перспективы // Конституционное и муниципальное право. № 9. С. 28.
13. Сергеев А.Л. (2016). Российская государственность в XXI веке: основные проблемы. М.: Проспект. 174 с.
14. Словарь иностранных слов (1989). 18-е изд., стер. М.: Русский язык. 624 с.
15. Bangert-Drowns R.L., Kulik J. A., Kulik C.-L.C. (1983). Effects of Coaching Programs on Achievement Test Performance. Review of Educational Research, Vol. 53, No. 4, pp. 571—585.
16. Davis-Kean P. E. (2005). The influence of parent education and family income on child achievement: the indirect role of parental expectations and the home environment. Journal of family psychology, Vol. 19, No. 2, pp. 294—304.
17. Domingue B., Briggs D. C. (2009). Using Linear Regression and Propensity Score Matching to Estimate the Effect of Coaching on the SAT. Multiple Linear Regression Viewpoints, Vol. 35, No. 1, pp. 12—29.
18. Eide E., Goldhaber D., Brewer D. (2004). The teacher labour market and teacher quality. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 20, No. 2, pp. 230—244.
19. Hanushek E. A., Rivkin S. G. (2006). Teacher quality. In: Handbook of the Economics of Education, Vol. 2, pp. 1051—1078.
20. Hanushek E. A., Piopiunik M., Wiederhold S. (2014). The value of smarter teachers: International evidence on teacher cognitive skills and student performance. Program on Education Policy and Governance Working Papers Series, No. 14-06, pp. 1—32.
21. Jez S. J., Wassmer R. W. (2015). The impact of learning time on academic achievement. Education and Urban Society, Vol. 47, No. 3, pp. 284—306.
22. Powers D. E. (1993). Coaching for the SAT: A Summary of the Summaries and an Update. Educational Measurement: Issues and Practice, Vol. 12, No. 2, pp. 24—30.

23. Powers D. E., Rock D. A. (1999). Effects of Coaching on SAT I: Reasoning Test Scores. *Journal of Educational Measurement*, Vol. 36, No. 2, pp. 93—118.
24. Rockoff J. E., Jacob B. A., Kane T. J., Staiger D. O. (2011). Can you recognize an effective teacher when you recruit one? *Education*, Vol. 6, No. 1, pp. 43—74.
25. Schutze F. (1982). Narrative Repräsentation kollektiver Schicksalbetreffenheit. In: *Erzählforschung: Ein Symposium*. Stuttgart, pp. 29—38.
26. Woessmann L. (2003). Schooling resources, educational institutions and student performance: the international evidence. *Oxford bulletin of economics and statistics*, Vol. 65, No. 2, pp. 117—170.

# The impact of the Unified State Exam on the educational potential of young people as a factor of economic development

## Irina Viktorovna Popova

Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor,  
Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russia,  
E-mail: pivik@list.ru

## Marina Borisovna Abramova

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor,  
Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russia,  
E-mail: abramovamb@ystu.ru

## Shishkina Nadezhda Aleksandrovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russian Federation  
E-mail: shishkinana@ystu.ru

## Belov Alexey Vladimirovich

Candidate of Economic Sciences  
Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl, Russian Federation  
E-mail: belovav@ystu.ru

---

### KEYWORDS.

educational potential,  
economic development,  
Unified State Exam, narrative  
interview, impromptu story,  
expert assessment, and  
traditional analysis

### ABSTRACT.

The relevance of the study is due to the fact that the time that has passed since the introduction of the unified state exam has been enough for its negative consequences to become apparent. When evaluating any social experiment, it is necessary to understand its social cost and consequences for the development of the state. The purpose of this article is to describe the social cost of the unified state exam for society as a whole and for the development of the educational potential of young people, in particular, as a factor in economic development. The study uses the method of qualitative sociology, including narrative interviews and written traditions. Based on the analysis of informants' transcripts, problematic aspects have been identified in the assessment of high school graduates using such a form of control as the Unified State Exam (USE). General trends in the state and development of young people's educational potential have been revealed. The need to abolish this form of control, whose disadvantages are not comparable to its advantages, has been substantiated. The authors conclude that the introduction of the unified state exam as a form of certification in secondary schools has led to the destruction of the secondary education system itself. As a result, the volume of knowledge in basic subjects has been significantly reduced, and students are found to lack knowledge in subjects that they do not take the exam in. There is a growing trend of inadequate communication, and school graduates are unable to write and express their thoughts effectively. This lack of knowledge is common among school graduates who choose various professions for further education. Admission to universities based on the results of the Unified State Exam has undermined such an important process as career guidance. The majority of graduates are focused on the number of points that will allow them to enroll in any field of study. The growing practice of tutoring has led to corruption, created an economic burden on families with schoolchildren, it has increased the factor of social inequality for those who want to pursue higher education. All of this has led to the destruction of the educational potential of young people as a factor of economic development.

---

# Конференция в ЯГТУ: продолжение критического обзора

Гордеев Валерий Александрович 

доктор экономических наук, профессор

Главный редактор журнала «Теоретическая экономика» г. Ярославль, Российская Федерация

E-mail: vagordeev@rambler.ru

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

теоретическая экономия, конференция в ЯГТУ, теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики, новый парадигмальный мейнстрим в социально-экономических исследованиях, дальнейшее развитие нашей концепции как нового мейнстрима

## АННОТАЦИЯ

Статья представляет собой продолжение (начало было в предыдущем номере) критического обзора материалов конференции, состоявшейся в ЯГТУ в декабре 2025 года. В этих материалах автор данной статьи продолжает выявлять ряд положений, заслуживающих внимания и осмысления в русле дальнейшего развития сегодня концепции теоретической экономии как нового парадигмального мейнстрима в социально-экономических исследованиях, которым мы занимаемся в нашем журнале вот уже более полутора десятилетий. Данная статья посвящена характеристике основного содержания таких положений в ряде докладов на конференции как важному средству, по мнению автора данной работы, в осмыслении теоретической экономии. Особое внимание уделено теоретическим и практическим аспектам цифровизации российской экономики, рассмотренных в докладах участников конференции. Методология данной работы основана, естественно, на выдвинутой нами концепции теоретической экономии. Научная новизна работы заключается в выявлении вклада материалов конференции в развитие этой концепции.

**JEL codes:** A13, A14, B40, B41

**Для цитирования:** Гордеев, В.А. Конференция в ЯГТУ: продолжение критического обзора / В.А. Гордеев. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2026 - № 4. - С.201-207. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2026)

### Вместо введения

4-5 декабря 2025 года в Ярославле, в ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», состоялась VIII Международная научно-практическая конференция по теме «Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики». По материалам конференции издан сборник трудов [см.: 1].

Данная статья представляет собой продолжение критического обзора материалов указанной конференции (начало такого обзора было опубликовано в предыдущем номере). В этих материалах автор стремится найти ряд положений, заслуживающих внимания и осмысления в русле дальнейшего развития сегодня концепции теоретической экономии как нового парадигмального мейнстрима в социально-экономических исследованиях, которым мы занимаемся в нашем журнале вот уже более полутора десятилетий.

Методология данной работы основана, естественно, на выдвинутой нами концепции теоретической экономии. Научная новизна работы заключается в выявлении вклада материалов конференции в развитие этой концепции.

В предыдущем номере я счел необходимым обратить первостепенное внимание сначала на те работы, в которых осуществляется не узкоэкономический, а широкий социально-экономический подход к изучению рассматриваемых проблем и категорий. Почему? Потому что именно в таких работах надеялся найти важное и полезное для использования в дальнейшем развитии нашей концепции теоретической экономии. Промежуточное заключение подтвердило правомерность такой надежды, её реализацию. Хотя и почвы для критичности, требуемой названием данной работы, тоже оказалось немало. Поэтому позвольте продолжить обзор в таком же ключе.

Продолжая о работах с не узкоэкономическим, а широким социально-экономическим подходом,

на мой взгляд, к таким работам следует отнести, например, доклад «История развития цифровых технологий: ключевые тенденции и системные проблемы. Его представили И.М. Лапшин, Р.Р. Насибов, Т.Н. Несиоловская из ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет» [см. 1, с. 237-244]. В нем рассмотрено развитие цифровых технологий как ключевой драйвер социально-экономических трансформаций. Проведен анализ подходов к объяснению движущих сил цифровой революции и предложен синтетический подход как процесс взаимодействия логики технологического прогресса и социально-экономического заказа, формируемого государством и обществом. Показаны основные тренды формирования современной цифровой экосистемы. Выявлены ключевые диспропорции и системные проблемы современного этапа развития, которые определяют ландшафт международной конкуренции и сотрудничества на ближайшие десятилетия.

Авторы доклада правомерно делают вывод, что «... история развития информационных технологий носит нелинейный, многофакторный характер, определяемый диалектикой внутренней логики технологического прогресса и внешнего социально экономического заказа. Современный этап развития цифровых технологий характеризуется не только беспрецедентными возможностями, но и глубокими системными противоречиями, которые определяют ландшафт международной конкуренции и сотрудничества на ближайшие десятилетия. Дальнейшее развитие цифровых технологий должно быть целенаправленно управляемым процессом, требующим тесного взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества для минимизации рисков и максимизации выгод для человечества» [1, с. 244].

Такой диалектический и широкий социально-экономический взгляд докладчик на исследуемую проблему дает, на мой взгляд, важные идеи для осмысления в направлении развития теоретической экономики, хотя эта концепция докладчиками и не называется. Например, дополнительные аргументы в подтверждение положения теоретической экономики о необходимости видеть в цифровизации не только благо, но и угрозу. По сути, в докладе развивается положение марксистской политэкономии о взаимодействии производительных сил и производственных отношений применительно к сегодняшним реалиям развития цифровизации, искусственного интеллекта. Однако это положение, по-моему, недостаточно используется докладчиками для критики различных концепций об объективных причинах и движущих силах развития цифровизации (технологический детерминизм, социальный конструктивизм, экономика информации и платформ – см.: 1, с. 239-240). Возможно, этому мешали ограничения докладов по объему, принятые на конференции.

Далее представляется целесообразным обратить внимание на доклад под названием «Барьеры инновационного развития старопромышленных регионов в цифровой экономике (на примере Ярославской области) [1, с. 291-298]. Его подготовили А.В. Райхлина и К.А. Круглов из ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ярославский филиал». В условиях санкционного давления и глобального технологического соперничества, справедливо отмечают они, способность субъектов РФ генерировать, адаптировать и успешно коммерциализировать новые знания и технологии становится критически важным фактором не только экономического роста, но и национальной безопасности. Доклад посвящен выявлению барьеров инновационного развития для старопромышленных регионов, которые, с одной стороны, обладают унаследованным от советской эпохи мощным промышленным, инфраструктурным и кадровым потенциалом, а с другой – сталкиваются с системными вызовами цифровизации экономики: технологическим отставанием, физическим и моральным износом основных фондов, структурными диспропорциями и институциональным застоём. Конечно, попытка взглянуть на проблему диалектично, увидеть не только плюсы, но и минусы рассматриваемого процесса, дает определенную пищу для осмысления его с позиции теоретической экономики. Однако, признаюсь, с этой же позиции не может не резать глаз и слух термин «цифровая экономика», употребленный в самом названии доклада. Ведь неправомерность термина, возводящего в сущностную характеристику современно экономики того, что к сущности никак не относится, была уже нами показана [см., например: 2].

Продолжая выявлять широкий социально-экономический подход, отмечу доклад на тему «Индустрия 4.0 vs индустрия 5.0: уроки неудавшейся промышленной революции для России». С ним выступили А.А. Кринкин и М.В. Афонин из ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет». В их докладе проводится сравнительный анализ концепций Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0 с акцентом на экономические аспекты и опыт для внедрения в России. Приводятся ключевые особенности обеих индустриальных парадигм, статистические данные и конкретные примеры, иллюстрирующие причины частичного провала Индустрии 4.0.

Начиная с середины 2010-х годов, отмечают докладчики, мировое сообщество заговорило о наступлении Четвёртой промышленной революции, получившей название «Индустрия 4.0». Речь шла о качественно новом этапе в развитии промышленности, связанным с тотальной цифровизацией производства, массовой автоматизацией и внедрением искусственного интеллекта и других передовых технологий в бизнес-процессы [3]. Идея «умных фабрик» и киберфизических систем возникла в Германии в 2011 г. в рамках стратегии «High-Tech 2020», а популяризировал эту концепцию Клаус Шваб (президент Всемирного экономического форума), используя термин «Индустрия 4.0» в своей книге «Технологии четвертой промышленной революции» (2016 г.). Предполагалось, что Индустрия 4.0 приведёт к резкому росту производительности труда, появлению принципиально новых бизнес-моделей и продуктов, повышению конкурентоспособности экономик и качественному изменению жизни людей. Так, по оценкам Всемирного банка и General Electric, внедрение технологий Индустрии 4.0 могло бы принести мировой экономике до 30 трлн долл. США дополнительной прибыли [4]. Многие развитые страны запустили национальные программы в данной сфере: так, Германия стала лидером движения, создав центр инноваций Industrie 4.0 в Оствестфален Липпе, похожие инициативы начались во Франции, Великобритании, Италии, Нидерландах и других европейских странах, а в США с 2012 г. действует коалиция Smart Manufacturing Leadership Coalition, объединяющая бизнес, науку и государство для продвижения индустриальной цифровизации [4]. В настоящий момент в России Правительство РФ рассматривает возможность массового перехода к Индустрии 4.0 как ответ на вызовы депопуляции и низкой производительности труда в стране.

Но проблема, резонно отмечают авторы доклада, заключается в том, что по прошествии десяти с лишним лет после появления этой концепции стало очевидно, что четвёртая промышленная революция развивается не так стремительно и гладко, как ожидалось. Многие проекты столкнулись с трудностями внедрения, а эффект от новых технологий оказался ниже прогнозов. На этом фоне в начале 2020-х годов в научном дискурсе появилась новая концепция – Индустрия 5.0, или Пятая промышленная революция. Возникает вопрос: какие уроки следует извлечь из опыта «несостоявшейся» (или, во всяком случае, не до конца реализованной) промышленной революции 4.0, чтобы Россия могла успешнее вписаться в новую индустриальную эпоху? Цель данного исследования – раскрыть ключевые характеристики концепций Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0, проанализировать причины, по которым ожидаемая четвёртая промышленная революция в значительной мере не достигла заложенных целей, и обобщить уроки для России с учётом международного контекста.

Индустрия 4.0, как показано в докладе А.А. Кринкина и М.В. Афонина, представляет собой концепцию, согласно которой современное производство должно перейти на новый уровень за счёт интеграции информационных технологий и тотальной автоматизации. В широком смысле Индустрия 4.0 охватывает весь комплекс передовых технологий: промышленный Интернет вещей (IIoT), большие данные и машинное обучение, робототехнику, аддитивное производство (3D-печать), облачные вычисления, искусственный интеллект, нейротехнологии, дополненную и виртуальную реальность и др. [3] Ожидалось, что массовое внедрение этих технологий позволит добиться резкого повышения эффективности и гибкости производства, снизить издержки и риски «человеческого фактора», а также создать новые рынки и ниши для экономического роста. Например, прогнозы утверждали, что значительная часть рутинного и низкоквалифицированного труда будет автоматизирована, что, с одной стороны, повысит безопасность и производительность, а с другой – потребует масштабной

переквалификации работников. Однако на практике процесс реализации Индустрии 4.0 столкнулся с многочисленными трудностями. Международный опыт показывает, что лишь меньшая часть предприятий сумела перевести пилотные цифровые проекты в полноценные масштабные проекты. Так, по данным Всемирного экономического форума, свыше 70% компаний, инвестировавших в технологии Индустрии 4.0 (например, в искусственный интеллект, промышленную 3D печать, анализ больших данных), не смогли выйти за рамки пилотных проектов и так и застряли на этапе экспериментов [5]. Этот феномен получил название «ловушка пилотирования» (pilotpurgatory), когда новая технология испытывается в ограниченном режиме, но не интегрируется в основное производство. Это связано с тем, что многие компании изначально подходили к цифровой трансформации без чёткой стратегии и понимания бизнес-целей, ограничившись погоней за модными технологическими трендами [6]. При отсутствии ясных метрик успеха и плана масштабирования даже успешный пилот не гарантировал экономического эффекта, и проекты сворачивались из-за неоправданных ожиданий. Более того, высокие первоначальные затраты и длительный период окупаемости отпугивали бизнес от полноформатного внедрения передовых систем [5]. Закупка нового оборудования, модернизация ИТ-инфраструктуры, кибербезопасность, обучение персонала – всё это требовало значительных инвестиций, готовностью к которым располагали немногие рыночные игроки. Как следствие, многие предприятия столкнулись с дефицитом кадров нужной квалификации и сопротивлением персонала организационным изменениям. Отсутствие должной подготовки работников и их вовлечённости приводило к тому, что новые технологии использовались неэффективно или вызывали скрытое сопротивление изменениям (автоматизация воспринималась как угроза сокращения рабочих мест) [5]. Не стоит забывать и о существовании технических барьеров – неустоявшиеся стандарты интеграции оборудования, несовместимость различных цифровых платформ, сырьё программного обеспечения и алгоритмов. Наконец, возросли и риски кибербезопасности: цифровизированное производство становится более уязвимым для кибератак, что требует дополнительных расходов на защиту данных. В итоге многие громкие индустриальные проекты не достигли заявленных результатов. Показательный пример – опыт компании Adidas. В 2016-2017 гг. она запустила в Германии и США две ультрасовременные «Speedfactory» – полностью роботизированные обувные фабрики, призванные вернуть производство ближе к рынкам сбыта и устранить зависимость от дешёвой рабочей силы в Азии. Однако уже в 2019 году Adidas объявила о закрытии этих предприятий: несмотря на передовые технологии, гибкая автоматизация оказалась слишком сложной и дорогой для массового производства кроссовок, ограниченного множеством технологических операций [7]. Роботизированные конвейеры потребовали постоянных переналадок под разные модели обуви, и преимуществ в скорости или себестоимости достичь не удалось. Компания признала, что сосредоточилась на замене людей роботами, вместо того чтобы упростить сам технологический процесс. Этот кейс продемонстрировал, что автоматизация без оптимизации процессов может привести лишь к усложнению и росту издержек производства.

Понятие Индустрии 5.0, справедливо констатируют докладчики, возникло в ответ на противоречивые результаты четвертой промышленной революции и усилившийся запрос общества на более устойчивое и гуманное развитие технологий. Термин «Пятая промышленная революция» начал активно использоваться с конца 2010-х – начала 2020-х годов, в том числе был поддержан на уровне Европейского союза. Так, в январе 2021 г. Европейская комиссия опубликовала программный документ «Industry 5.0: Toward a sustainable, human-centric and resilient European industry», в котором подчеркнуто, что следующий этап индустриального развития должен смещать фокус с прибыли акционеров к ценности для всех стейкхолдеров, уважать планетарные границы (экологическую устойчивость) и ставить благополучие работника в центр производственного процесса [8]. Если Индустрия 4.0 концентрировалась преимущественно на технологиях (автоматизация, цифровые системы и т.п.), то Индустрия 5.0 призвана вернуть в уравнение человека – сделать технологии инструментом для раскрытия человеческого потенциала и решения социальных задач, а не самоцелью

развития. В практической плоскости технологический набор Индустрии 5.0 во многом продолжает наработки предыдущего этапа: всё те же AI, робототехника, цифровые двойники, IoT, BigData и др. [9] Но они применяются несколько иначе. Например, особый упор делается на технологии, облегчающие взаимодействие человека и цифровой среды – голосовые и нейроинтерфейсы, AR/VR для обучения и поддержки решений, «умные» помощники и компаньоны. В производстве набирают силу гибридные интеллектуальные системы, где оператор, оснащенный AI-инструментами, управляет процессом более эффективно, чем это мог бы сделать полностью автономный алгоритм. Таким образом, реализуется концепция «когнитивного сотрудничества» человека и ИИ в противовес идее исключения человека из производственных и бизнес-процессов (в Индустрии 4.0). Столкновение ожиданий и реальности в ходе реализации четвертой промышленной революции дало мировой экономике и России, в частности, ценный урок: технологическая трансформация – сложный многофакторный процесс, успех которого зависит не только от наличия передовых решений, но и от готовности общества и институтов к переменам. Промышленная революция – это в первую очередь революция мышления и организации, а уже во вторую – внедрение новых машин. Россия обладает всеми предпосылками, чтобы совершить технологический рывок: образованное население, научные традиции, большой внутренний рынок, промышленный фундамент.

Необходимо помнить, обращают внимание А.А. Кринкин и М.В. Афонин, что причины провала Индустрии 4.0 лежали не в отсутствии идей или денег, а в институциональных недочётах и человеческом факторе. Если в эпоху Индустрии 5.0 удастся направить усилия на устранение этих «узких мест» – воспитать нужные кадры, стимулировать инновационную активность, реформировать среду для бизнеса – то наша страна может наверстать упущенное. Россия, резонно, на мой взгляд, утверждают докладчики, не может позволить себе вторично «проспать» индустриальную революцию: сохранение технологического отставания угрожает стагнацией экономики и снижением роли страны в мире. Напротив, считают авторы доклада, успешное освоение принципов Индустрии 5.0 могло бы дать импульс диверсификации экономики, росту производительности и созданию качественно новых секторов.

Здесь, как мы видим, авторы доклада вольно или невольно, приближаются к осознанию значимости политэкономической категории производственных отношений, хотя и не называют этого понятия. Поддерживаю А.А. Крипкина и М.В. Афонина в том, что узкотехническое, как и узкоэкономическое видение рассматриваемой проблемы объективно приводит к неудаче, что положительный результат возможен только в подходе к решению с широких социально-экономических позиций. Поэтому данный доклад нахожу наиболее ценным из объектов прошлого и сегодняшнего обзора для осмысления изучаемых проблем в русле концепции теоретической экономики.

Вместо промежуточного заключения

На этом я прерываю свое продолжение обзора материалов конференции в ЯГТУ, чтобы завершить его в другом номере. В качестве промежуточного итога можно отметить, опять-таки, во-первых, что материалы конференции, на примере уже рассмотренных, конечно, дают пищу для размышлений в русле дальнейшего развития концепции теоретической экономики. А во-вторых, эта концепция ещё не стала, к сожалению, методологической основой исследований для ряда докладчиков. Иначе представляющиеся практически значимыми в первом приближении рекомендации докладчиков могли быть неизмеримо ещё более весомыми и значимыми.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Теоретические и практические аспекты цифровизации российской экономики : сб. тр. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (4-5 декабря 2025 г., Ярославль) / под общ. ред. к.э.н. С.В. Шкиотова, д.э.н. В.А. Гордеева, д.э.н. Т.Н. Юдиной. – Ярославль : Изд-во ЯГТУ, 2025. – 675 с. – 1 CD-ROM. – Систем. требования: PC Pentium IV, 512 Мб ОЗУ, Microsoft Windows XP/7, Adobe Acrobat Reader, диск-вод CD-ROM, мышь. – Текст : электронный.
2. Гордеев, В.А. Некоторые аспекты цифровизации в зеркале теоретической экономики [Текст] / В.А. Гордеев // Электронный научный журнал «Теоретическая экономика», 2025. — № 11. — С. 13-20.
3. Клейменова Л. Что такое индустрия 4.0 и что нужно о ней знать. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7> (дата обращения 01.10.2025).
4. Россия 4.0: четвертая промышленная революция как стимул глобальной конкурентоспособности. - URL: <https://tass.ru/pmef-2017/4277607> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Chmiko, N. 70% of Industry 4.0 Pilots Fail. A New Center Hopes to Change That / N. Chmiko, C. Hutchison. – URL: <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/iiot/article/21267880/70-of-companies-industry-40-projects-fail-a-new-center-hopes-to-turn-that-around> (дата обращения: 01.10.2025).
6. Has Industry 4.0 failed? – URL: <https://zaptic.com/has-industry-4-0-failed#:~:text=Overemphasis%20on%20Technology%3A%20Some%20companies,done%20%80%99t%20deliver%20the%20expected%20benefits> (дата обращения: 01.10.2025).
7. Hernández, A. Learning from Adidas' Speedfactory blunder. - URL: <https://www.supplychaindive.com/news/adidas-speedfactory-blunder-distributed-operations/571678/#:~:text=Automation%20was%20central%20to%20making,of%20people%20behind%20those%20steps> (дата обращения: 01.10.2025).
8. Industry 5.0 - Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. – URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry\\_en#:~:text=Industry%205,centre%20of%20the%20production%20process](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/industry-50-towards-sustainable-human-centric-and-resilient-european-industry_en#:~:text=Industry%205,centre%20of%20the%20production%20process) (дата обращения: 01.10.2025).
9. Шашков, А. Индустрия 5.0. Какой будет промышленность в 2045 году. – URL: <https://sber.pro/publication/industriya-50-kakoi-budet-promishlennost-v-2045-godu/> (дата обращения: 01.10.2025).

# Conference at YSTU: continuation of the critical review

**Valery A. Gordeev**

Doctor of Economics, Professor

Chief editor of the journal «Theoretical Economy», Yaroslavl, Russian Federation

E-mail: [vagordeev@rambler.ru](mailto:vagordeev@rambler.ru)

---

## KEYWORDS

theoretical economics, conference at YSTU, theoretical and practical aspects of the digitalization of the Russian economy, new paradigmatic mainstream in socioeconomic research, further development of our concept as a new mainstream

## ABSTRACT

This article represents the beginning of a critical review of the proceedings of a conference held at YSTU in December 2025. In these proceedings, the author seeks to identify a number of provisions worthy of attention and consideration in the context of the further development of the concept of theoretical economics as a new paradigmatic mainstream in socioeconomic research, which we have been pursuing in our journal for over a decade and a half. This article is devoted to characterizing the main content of such provisions in conference papers as an important tool, in the author's view, for understanding theoretical economics. Particular attention is paid to the theoretical and practical aspects of the digitalization of the Russian economy, discussed in the conference participants' papers. The methodology of this work is naturally based on our proposed concept of theoretical economics. The scientific novelty of this work lies in identifying the contribution of the conference materials to the development of this concept.

---

# В ЯГТУ стартовала акселерационная программа «ПолиТех.Индустрия 5.0»: от студенческой идеи — к технологическому стартапу

В Ярославском государственном техническом университете начала работу акселерационная программа «ПолиТех.Индустрия 5.0» — масштабная программа поддержки проектных команд и студенческих инициатив, направленная на создание инновационных продуктов, развитие технологического предпринимательства и вовлечение молодежи в решение реальных задач промышленности, экономики и общества.

Сегодня университет — это не только место получения профессии, но и пространство, где рождаются технологические идеи, формируются команды, создаются прототипы и появляются первые бизнес-модели будущих компаний. Именно такую среду развивает ЯГТУ, запуская акселератор для студентов, молодых исследователей и проектных команд, готовых превратить свои разработки в востребованные продукты.

«ПолиТех.Индустрия 5.0» — это не просто образовательный курс. Это полноценная программа ускоренного развития стартапов, в которой участники проходят путь от идеи до проработанного проекта, готового к презентации экспертам, индустриальным партнерам и потенциальным инвесторам. Главная цель акселератора — помочь командам обосновать, разработать или масштабировать технологическую инициативу до уровня продукта и бизнес-модели его вывода на рынок.

## Университет как технологический хаб

Актуальность программы для ЯГТУ очевидна: современная инженерная школа должна быть тесно связана с реальной экономикой. Студенты должны не только изучать технологии, но и понимать, как превращать знания в практические решения, как находить потребителя, как оценивать рынок, как строить команду и как привлекать ресурсы для развития проекта.

Акселератор помогает интегрировать практическую проектную деятельность в образовательный процесс. Для студентов это возможность попробовать себя в роли технологических предпринимателей, для преподавателей — площадка для сопровождения перспективных студенческих разработок, для индустриальных партнеров — источник свежих инженерных решений, а для региона — механизм формирования новых кадров и технологических инициатив.

ЯГТУ последовательно развивает экосистему технологического предпринимательства. В университете уже накоплен значительный опыт проведения проектных интенсивов, предпринимательских тренингов, инженерных форумов, акселерационных программ, конкурсов научно-технического творчества и формата «Стартап как диплом». Новый акселератор становится логичным продолжением этой работы и выводит ее на новый уровень.

## Для кого создан акселератор

Программа ориентирована на студенческие команды, у которых уже есть технологическая идея, проект, прототип или желание разработать продукт под реальную задачу. Участниками могут стать команды на разных стадиях развития: от самой ранней, когда существует только идея, до стадии минимально жизнеспособного продукта — MVP.

Для проектов на посевной стадии программа предлагает помощь в формулировании идеи, анализе проблемы, поиске целевой аудитории, проверке гипотез, подготовке концепции и

первых презентаций. Команды будут работать с трекерами, тьюторами, экспертами и кураторами тематических направлений.

Для проектов, уже имеющих прототип, модель, макет или опытный образец, акселератор дает возможность доработать продукт, протестировать его, продумать бизнес-модель, подготовить план выхода на рынок и получить консультации от индустриальных партнеров. Такой формат особенно важен для инженерных и технологических проектов, где успех зависит не только от идеи, но и от понимания производства, рынка, сертификации, стоимости, каналов продаж и перспектив масштабирования.

### **Три направления для будущих технологических лидеров**

«ПолиТех.Индустрия 5.0» охватывает широкий круг направлений, связанных с приоритетами научно-технологического развития России и задачами технологического суверенитета.

Первое направление — синтез функциональных мономеров, технологии получения и модификации полимерных композиционных материалов и покрытий. Здесь могут развиваться проекты, связанные с новыми материалами, покрытиями, композитами, технологиями синтеза, анализом свойств материалов, созданием решений для промышленности, энергетики, медицины, сельского хозяйства и других отраслей.

Второе направление — «Новая индустрия». Это пространство для проектов в области цифрового проектирования, моделирования, цифровых двойников, аддитивных технологий, роботизации, автоматизации, новых материалов, автономного транспорта, альтернативной энергетики, интеллектуальных строительных систем и промышленного программного обеспечения. Именно здесь особенно ярко проявляется идея Индустрии 5.0 — сотрудничества человека, машины, цифровых технологий и инженерной мысли.

Третье направление — «Качество жизни и благополучие человека и общества». Оно объединяет проекты, направленные на развитие человека, городской среды, образования, безопасности, здравоохранения, экологии, здоровьесбережения, спорта, досуга и социальной инфраструктуры. Это направление показывает, что технологическое предпринимательство — не только про заводы и станки, но и про улучшение жизни людей.

### **Как устроена программа**

#### **Акселерационная программа построена в два этапа.**

Первый этап посвящен формированию команд, генерации и проверке идей, знакомству с инструментами технологического предпринимательства и федерального проекта «Технологии». Участники работают над постановкой проблемы, ценностным предложением, первичной бизнес-моделью, анализом целевой аудитории и пониманием технологической составляющей проекта. Важная часть этого этапа — командообразование: распределение ролей, определение задач, формирование общей стратегии работы.

Завершением первого этапа становится промежуточный демо-день. На нем команды получают экспертную обратную связь и рекомендации по дальнейшему развитию. Для участников это важная точка: идея перестает быть только замыслом и превращается в проект с понятной логикой, аргументацией и планом движения вперед.

Второй этап направлен на развитие проектов. Команды уточняют бизнес-модель, работают над маркетингом, продвижением, финансами, unit-экономикой, каналами продаж, привлечением инвестиций и подготовкой публичной презентации. Особое внимание уделяется практической стороне запуска технологического стартапа: как представить проект инвестору, как говорить с индустриальным партнером, как доказать рыночный потенциал продукта, как выстроить дорожную карту развития.

На втором этапе каждая команда получает сопровождение трекеров, наставников, кураторов и

экспертов. Предусмотрены консультации со специалистами, в том числе со стороны индустриальных партнеров. Это позволяет участникам увидеть проект не только глазами авторов, но и глазами будущих заказчиков, производителей, инвесторов и пользователей.

### **Больше, чем обучение**

Одно из преимуществ акселератора — сочетание образовательного, консультационного, инфраструктурного и сетевого форматов поддержки. Участники получают доступ к знаниям, экспертам, университетской инфраструктуре, контактам индустриальных партнеров и возможностям дальнейшего сопровождения.

Программа помогает снизить предпринимательские риски. Молодые команды часто сталкиваются с одними и теми же трудностями: идея кажется перспективной, но неясно, кому она нужна; есть техническое решение, но нет бизнес-модели; есть команда, но не хватает опыта презентации проекта; есть прототип, но непонятно, как искать финансирование. Акселератор помогает пройти эти этапы быстрее, осознаннее и с поддержкой профессионалов.

Важной частью программы является работа с мотивацией студентов. Команды рассматривают свои проекты не только как личный успех, но и как вклад в развитие страны, отечественной экономики и технологического лидерства России. Такой подход особенно важен для технического университета, где инженерные компетенции напрямую связаны с задачами промышленности, импортозамещения, цифровизации и создания новых производственных решений.

### **Финальная точка — демо-день**

Итогом акселерационной программы станет демо-день, на котором лучшие стартап-проекты представят свои решения экспертному жюри, представителям индустриальных партнеров, инновационной экосистемы, институтов развития и потенциальным инвесторам.

Для команд это шанс заявить о себе, получить профессиональную оценку, найти партнеров и определить дальнейший путь развития. Для университета — возможность показать, какие идеи рождаются в студенческой среде. Для бизнеса — способ увидеть перспективные разработки на ранней стадии и подключиться к их развитию.

Лучшие проекты смогут рассчитывать на постакселерационное сопровождение. Это означает, что поддержка не заканчивается после финального выступления: команды смогут продолжить работу над продуктом, искать финансирование, развивать партнерства и двигаться к коммерциализации.

### **Почему стоит участвовать**

«ПолиТех.Индустрия 5.0» — это возможность для студентов ЯГТУ попробовать себя в роли создателей технологий, а не только их пользователей. Участие в программе помогает развить навыки, которые востребованы в современной экономике: проектное управление, предпринимательское мышление, работа в команде, анализ рынка, презентация продукта, коммуникация с экспертами и партнерами.

Для молодых инженеров, химиков, IT-специалистов, архитекторов, строителей, экономистов и управленцев акселератор становится площадкой, где можно объединить разные компетенции. Ведь современный технологический продукт почти всегда создается на стыке дисциплин: инженерии, дизайна, программирования, экономики, маркетинга и управления.

ЯГТУ приглашает активных, инициативных и неравнодушных студентов включаться в технологическое предпринимательство. Даже если проект пока существует только в виде идеи, акселератор поможет проверить ее, усилить команду и понять, как двигаться дальше. А если у команды уже есть прототип, программа даст инструменты для его развития и выхода на новый уровень.

Сегодня в университете формируется среда, где студенческая инициатива может стать технологическим продуктом, проект — стартапом, а учебная задача — реальным вкладом в развитие промышленности и общества.

---

«ПолиТех.Индустрия 5.0» — это стартовая площадка для тех, кто готов создавать будущее своими руками.